

Radboud Universiteit



THE EFFECTS OF THE INVOLVEMENT OF LAWYERS ON OPEN INNOVATION COLLABORATIONS

THE BENEFITS AND PROBLEMS RELATING TO THE
INVOLVEMENT OF LAWYERS ON OPEN INNOVATION
COLLABORATIONS ACCORDING TO ENTREPRENEURS

OCT '16

MASTERTHESIS EVA POST

MASTER ORGANIZATIONAL DESIGN & DEVELOPMENT

STUDENTNUMBER: 4072596
SUPERVISOR: Dr. P. Vaessen
2nd SUPERVISOR: Dr. Ir. L.J. Lekkerkerk

PREFACE

This thesis, about the effects of the involvement of lawyers on open innovation collaborations, is the final step in order to complete my Law and Management degree from the Radboud University. I would like to thank my supervisor Peter Vaessen for supporting and guiding me during the process. I would especially like to thank him for his flexibility regarding his guidance during the summer and beginning of September. Furthermore, I would like to thank my second supervisor Hans Lekkerkerk for his time and consideration. I also want to thank all the organizations and persons who contributed to this thesis in the form of being a participant. Without this help, I would not have been able to conclude my research. Finally, a word of thanks to my friends and family. To some of them special thanks, as they helped me with preparing, reading, and making suggestions for improvements. Thanks to all others who helped me with their moral support.

Eva Post,
Nijmegen, October 2016

ABSTRACT

There are more advisors than ever in the Netherlands. However, recently doubts have arisen with regard to the return of external advisors. As external advisors in open innovation processes lawyers are often involved. Also regarding this professional group doubts have arisen with regard to the added value of lawyers to open innovation collaborations. On the one hand lawyers are mentioned to be 'deal breakers', but they are also known for their professional knowledge. Exactly this tension between the necessity of lawyers in open innovation collaborations on the one hand and the problems that they cause, such as delays due to bureaucratic overload, when involved in open innovation processes on the other hand is the point of discussion in this thesis. The goal of this study is to answer the question, if at all, in which configurations lawyers provide added value in open innovation processes and when lawyers are included in the process how the collaboration between the collaboration partners can be smoothed. The findings of the research show that there are several functionalities related to the involvement of lawyers in the open innovation process. First of all, the involvement of lawyers can lead to a reduction of trust- and coordination problems because of the increased quality of contracts. A contract made by a lawyer is much more detailed and takes into account many more possible future contingencies than a contract made by entrepreneurs amongst themselves would. Therefore, due to the involvement of lawyers, contracting parties trust the drafted contracts to be more complete and binding and are therefore less anxious regarding sharing sensitive information and risks of opportunistic behaviour of the partner. Secondly, the involvement of lawyers can also lead to a reduction of trust- and coordination problems because of the mediation role of lawyers and accelerative effect due to this role. When the lawyer plays a mediating role in the collaboration trajectory a reduction of problems is expected because of the shared interest the lawyer serves. The mediating role of the lawyer is aimed at bringing parties together and therefore trust problems decrease. However, the involvement of lawyers can also cause an increase of trust- and coordination problems. Due to the signal of distrust caused by the involvement of lawyers an increase in trust problems can be expected. The involvement of lawyers could also lead to tougher negotiations because parties become more critical of one another and it could impair the trust building process and eventually even lead to dilution of enthusiasm for the collaboration. Another dysfunctionality could be the inhibitory effect of the involvement of lawyers. This inhibitory effect is due to lawyers paying a lot of attention to minor details, small aspects are being reviewed and enhanced by lawyers and this takes time. Lawyers are often not very well accustomed to open innovation collaborations and therefore raise all sorts of obstacles which delay the process. In general the involvement of lawyers means an extra link in communication lines which makes communication and discussions more complex and slower. Also agency related trust- and coordination problems can occur. These problems however mainly occur when there is a shared lawyer and have to do with the fact that the lawyer's loyalty can be questioned. The occurrence of trust- and coordination problems and agency related trust- and coordination problems differed relating to the different extents of involvement of lawyers. The findings of this research lead to the conclusion that the added value of lawyers on open innovation collaborations differed very much between the different extents of involvement and that the most desirable extent of involvement is that of a joint lawyer.

CONTENTS

- PREFACE** 1
- ABSTRACT**..... 3
- CONTENTS** 4
- CHAPTER 1 - INTRODUCTION** 6
 - 1.1. Introduction** 6
 - 1.2. Background** 6
 - 1.3. Problem definition and research objective** 8
 - 1.4. Relevance** 9
 - 1.5. Outline of the thesis** 9
- CHAPTER 2 – THEORETICAL FRAMEWORK**..... 10
 - 2.1. Introduction** 10
 - 2.2. Open innovation collaborations between companies** 10
 - 2.2.1. Trust problems in open innovation collaborations** 11
 - 2.2.2. Coordination problems in open innovation collaborations** 12
 - 2.3. Potential functionalities of involving lawyers in open innovation processes** 12
 - 2.4. Potential dysfunctionalities of involving lawyers in open innovation processes** 13
 - 2.4.1. Trust- and coordination problems in the vertical relation** 14
 - 2.4.2. Trust- and coordination problems in the horizontal relation** 17
 - 2.5. Setting the scene**..... 17
 - 2.6. Different configurations of involving lawyers in open innovation processes** 18
 - 2.6.1. No lawyer involved** 18
 - 2.6.2. Only one party hires a lawyer** 19
 - 2.6.3. Each party hires a lawyer**..... 21
 - 2.6.4. Parties agree on a joint lawyer**..... 21
 - 2.6.5. Hypotheses**..... 22
- CHAPTER 3 – RESEARCH METHOD**..... 23
 - 3.1. Research method** 23
 - 3.2. Operationalisation** 24
 - 3.3. Research Ethics** 26
 - 3.4. Quality of the research** 26
 - 3.5. Data analysis** 27
- CHAPTER 4 - RESULTS** 29
 - 4.1. Response** 29
 - 4.2. Trust problems**..... 29

4.2.1.	<i>Horizontal trust problems</i>	29
4.2.2.	<i>Vertical trust problems</i>	34
4.3.	Coordination problems	37
4.3.1.	<i>Horizontal coordination problems</i>	37
4.3.2.	<i>Vertical coordination problems</i>	42
4.4.	Effect lawyers on the final course of the project	45
4.5.	Summary of findings	47
CHAPTER 5 – CONCLUSION & DISCUSSION		50
5.1.	Summary	50
5.2.	Answering the research questions	54
5.3.	Theoretical implications	61
5.4.	Practical implications	63
5.5.	Limitations	63
5.6.	Reflection	64
APPENDIX 1 – OVERVIEW OF PARTICIPANTS		70
APPENDIX 2 – QUESTIONNAIRE		72
APPENDIX 3 – INTERVIEW GUIDELINE		78
APPENDIX 4 – CODE BOOK		81
APPENDIX 5 – RESPONSES QUESTIONNAIRE		84
APPENDIX 6 – TRANSCRIPTS INTERVIEWS		87

CHAPTER 1 - INTRODUCTION

1.1. Introduction

Companies in Europe face an increasingly competitive environment, since emerging economies are rapidly catching up with Europe. Well-known is the fact that if companies want to stay competitive globally, they need to innovate faster and more effectively. This increasingly competitive environment and the shifting external context puts pressure on European companies' traditional innovation models. Therefore, a major trend in business innovation strategies is that companies open up their innovation. Also in the Netherlands open innovation is a trend and its importance, intensity and diversity of manifestations are clearly increasing (Adviesraad voor het Wetenschaps- en Technologiebeleid, 2006). Open innovation is "the phenomenon whereby businesses are shifting towards multi-party cooperation in innovation and getting users, customers, suppliers, competitors, universities and research institutes involved in the development of new products and services" (De Backer, López-Bassols & Martinez, 2008, p.7). This shift towards more open and collaborative innovation approaches seems to make sense since such approaches have proven to accelerate innovation and create more competitive market positions, whereas firms that remain closed in their innovation attempts face slower time-to market, higher development costs, and loss of competitive position (World Economic forum, 2015).

External advisors are often involved in organizational change trajectories and there are more advisors than ever in the Netherlands. However, recently doubts have arisen with regard to the return of external advisors (Douwes & De Cleen, 2016). As external advisors in open innovation processes lawyers are often involved. Also regarding this professional group doubts have arisen with regard to the value that lawyers add to open innovation collaborations. On the one hand lawyers are mentioned to be 'deal breakers', but they are also known for their professional knowledge (Tunney, 2000). Exactly this tension between the necessity of lawyers in these open innovation collaborations on the one hand and the problems that they cause, such as delays due to bureaucratic overload for example, when involved in open innovation processes on the other hand is the point of discussion in this thesis. What the influence of the lawyers in this process is, and what can be done to smoothen the collaboration trajectory will be discussed. Why would entrepreneurs decide the open innovation process to be supervised by lawyers from the outset, even before problems have occurred in the partnership? And when entrepreneurs decide to involve lawyers what advantages and benefits does this offer them? But also what problems occur that wouldn't have occurred when lawyers would have been left out? In other words, what is the ultimate effect of involving lawyers in open innovation processes from the start? While focussing on the relation between collaboration partners and the relation between the lawyer and the entrepreneur in the collaboration process, I hope to gain insights in the problems that can occur in the trajectory of open innovation. In order to do so, a comparison between four configurations will be provided. The first configuration is an open innovation collaboration between two companies without any involvement of lawyers. The second configuration is an open innovation collaboration between two companies where only one company has included a lawyer in the process. The third is an open innovation collaboration between two companies that both included a lawyer in the process. The last configuration is an open innovation collaboration in which parties agreed upon a joint lawyer.

1.2. Background

As mentioned earlier, lawyers are often part of open innovation processes. There is a good reason why lawyers are often part of these processes, this is because they advise clients and offer protection (Tunney, 2000). They can be useful because of their pessimism, cynicism and practical sense, which

aren't character traits entrepreneurs are most known for, and therefore might be better able to foresee inevitable attacks. Their experience might balance the naivety, idealism or merely benign disposition of some of the creative and innovative people (Tunney, 2000). Adding lawyers to the open innovation process will also bring benefits in the form of preventing short-lived emotions from finding expression in the process and the outcomes of that process (Macey, 1998). Lawyers are of value in the process of drafting, closing and the execution of a contract.

However, the role of lawyers is not only considered to be positive. There are also mentions, from a number of perspectives, of the role of lawyers to be highly problematic in relation to the creative and innovative process. (Tunney, 2000). One perspective is that legal rules may adversely affect innovators rights and the process of innovation. Legal systems are often dysfunctional and have shown "their potential to be archaic, antiquated, elitist, exclusive, slow, unfair, unjust and wrong" (Tunney, 2000, p. 224). Furthermore, the delay that lawyers are likely to add to the decision-making process is widely recognized. These delays associated with legal decision-making often cause businesses to decry the use of lawyers as "deal breakers".

There seems to be an asymmetry in the views, norms and opinions between lawyers and entrepreneurs in open innovation processes. When lawyers are considered to be "deal breakers" by entrepreneurs, entrepreneurs are in their turn being considered as emotional, naïve and idealistic by lawyers (Tunney, 2000). The existence of differences of opinion between lawyers and entrepreneurs in open innovation processes is quite clear. Less clear is where exactly these differences stem from and how they can be brought closer together.

The first possible cause for disagreement on the value added of involving lawyers in open innovation processes could be found in the different institutional logics of lawyers and entrepreneurs. Perhaps the core assumption of the institutional logics approach is that the interests, identities, values, and assumptions of individuals and organizations are embedded within prevailing institutional logics. "An institutional logics approach emphasizes how institutions provide social actors with a highly contingent set of social norms, where behaviour is driven not by a logic of consequences but by a logic of appropriateness" (Thornton & Ocasio, 2008, p. 106). Institutional logics provide individuals and organizations with a set of rules and conventions for deciding which problems get attended to, which solutions get considered, and which solutions get linked to which situations. Entrepreneurs and lawyers belong to different institutional logics and therefore are provided with a different set of rules and conventions.

A second cause for the differences of opinion could be the different collective identities of lawyers and entrepreneurs. A mechanism by which institutional logics exert their effects on individuals and organizations is when they identify with the collective identities of an institutionalized group, organization, profession, industry or population. "A collective identity is the cognitive, normative, and emotional connection experienced by members of a social group because of their perceived common status with other members of the social group" (Polletta & Jasper, 2001, p.285). The basic idea is that once someone has been in law school or business school for a while, they are likely to embrace the perspective of the legal system or the business system as an interest group (Macey, 1998). Lawyers and business man have a certain world view that differs from one another. The process of complying with a collective identity begins in law (or business) school, and can be explained as self-interest and subtle psychological adaptation (Macey, 1998).

Another explanation for the different opinions could be found in the psychological and educational profiles of entrepreneurs and lawyers. For a start, "the training of lawyers is often calculated to see the negative side, to be aware unduly of the pitfalls and to be over-pessimistic, which probably

contributes to a generally risk-adverse mind-set” (Tunney, 2000, p. 225). One could say that the law is not a particularly entrepreneurial profession. This is based on the fact that the process of lawyering involves, to a very large extent, interpreting and synthesizing cases and situations in order to make predictions about how decision makers (such as judges) will apply such rules to the particular situation (Macey, 1998). While as kind of a counter profile, entrepreneurs are market oriented. “They organize themselves effectively, they thrive at their work and their influence on employees’ results in productive and efficient working ventures” (Nimalathan, 2008, p. 61).

The last cause for differences of opinion can be found in the knowledge asymmetry between lawyers and entrepreneurs. The basic problem is that lawyers and entrepreneurs in the open innovation process possess different resources such as information, knowledge and experience. Parties focus on different aspects of the process, pay attention to different things and bring different knowledge to the process. In order to bring lawyers and entrepreneurs closer together this asymmetry of resources must be brought closer together, in such a way that parties better understand one another.

1.3. Problem definition and research objective

The main reasons for companies to open up their innovation process are market considerations. In order to be able to meet the customers’ needs, to keep up with competition and the need for speed in innovation, many companies find themselves forced to innovate in an open context (De Jong, 2006). Therefore restrictions of innovation processes should be removed. Companies must be able to enter into alliances with each other. To do that, they require a number of competences. They need strategic-alliance-forming skills and legal and financial models for cooperation, the right contractual definitions can reduce the performance- and relational risks considerably (Adviesraad voor het Wetenschaps- en Technologiebeleid, 2006). As discussed before, differences of opinion exist regarding the added value of lawyers in open innovation processes. In order to make open innovation processes more successful the added value of lawyers on open innovation collaborations should be investigated. The goal of this study is to answer the question, if at all, in which configurations lawyers provide added value in open innovation processes and when lawyers are included in the process how the collaboration between the collaboration partners can be smoothed. This thesis will provide insights with respect to the influence of lawyers on the success of open innovation processes.

The central research question is logically derived from the problem definition and research objective mentioned above. The central research question is as follows:

If at all, in what way does calling in lawyers in open innovation processes obstruct or impede these processes as planned/anticipated by the entrepreneur, and, if appropriate, how can the streamlining be improved of involving lawyers in open innovation processes?

In order to answer the central question a set of sub questions is formulated. The sub questions in this research are:

- Calling in lawyers in open innovation processes, what basic (types of) benefits do they provide in practice to the collaboration process?
- Calling in lawyers in open innovation processes, what basic (type of) problems to the collaboration process they might bring about in practice?

- What about the different constellations lawyers might be engaged in open innovation processes? Does it matter for the benefit of open innovation advancement whether or not several lawyers are involved, each collaboration partners assisted by his own lawyer or that partners agree on a common lawyer?

1.4. Relevance

There is a gap in knowledge regarding how the different collective identities, institutional logics and psychological profiles of lawyers and entrepreneurs lead to differences of opinion in open innovation processes, what the effect is of these differences and how these differences can be overcome. There needs to be more research of lawyers and creativity, lawyers and their service in this domain, as well as studies which look at the creativity and innovation process at work (Tunney, 2000, p. 226). This study can fill the gap of knowledge regarding where the different stances of lawyers and entrepreneurs in open innovation processes stem from and how these can be brought together.

When gaining better understanding of the relation between lawyers and entrepreneurs in open innovation processes, future open innovation processes can be smoothed. Also when understanding the causes of the asymmetry between lawyers and entrepreneurs applied research and managerial action can be undertaken to bring these parties closer together and gain better understanding of one another. Resources such as knowledge, information and experience of entrepreneurs and lawyers in open innovation processes can be brought closer together.

1.5. Outline of the thesis

In chapter two a theoretical background will be provided, which is concerned with the influence of including lawyers in the open innovation process on trust- and coordination problems. Furthermore the agency theory will be discussed and the different institutional logics, schemes, roles and collective identities of lawyers and entrepreneurs that lead to an asymmetry between the two in open innovation processes. A comparison between four configurations, based on involvement of lawyers in the open innovation process in practice, will be provided in chapter two. In chapter three the research method and the data collection methods will be explained. In chapter four the findings of the research will be presented and concluding with chapter five the results will be discussed and a conclusion will be formulated. Attention will also be devoted to the discussion and limitations of this thesis in this final chapter.

CHAPTER 2 – THEORETICAL FRAMEWORK

2.1. Introduction

In this chapter the literature relevant for understanding the effects of including lawyers in open innovation processes will be discussed. The involvement of lawyers can affect the innovation process in two ways: it can influence the “horizontal” cooperation between the collaborating firms and it adds a new “vertical” cooperative relation to the innovation process, namely the relation between the lawyer and the entrepreneur who hired him. In this chapter both the relevant literature regarding the effects of the involvement of lawyers on the horizontal relation as the literature regarding the relation between the lawyer and the entrepreneur will be discussed. First, some background regarding open innovation will be provided in section 2.2. The potential trust- and coordination problems between partners that can occur in open innovation processes will be addressed in sections 2.2.1. and 2.2.2. Next, lawyers’ potential functionality in open innovation processes will be examined in section 2.3. This section will examine the influence of including lawyers in the open innovation process on trust- and coordination problems. After establishing these potential benefits of including lawyers in open innovation processes, the potential dysfunctionalities of involving lawyers in open innovation processes will be addressed in section 2.4. In subsection 2.4.1. the focus will be on the possible trust- and coordination problems in the vertical relation, between the entrepreneur and the lawyer. In order to understand the possible trust problems in this relation the agency theory will be discussed. The coordination problems in this relation are stemming from the different institutional logics of lawyers and entrepreneurs, which are, together with the different resources, of great influence on the practices and actions of lawyers and entrepreneurs. These different institutional logics lead to different collective identities for lawyers and entrepreneurs, which in their turn will influence the roles and schemas of entrepreneurs and lawyers. In subsection 2.4.2. attention will be devoted to the possibility of increasing trust- and coordination problems in the horizontal relation, between contracting partners, because of the involvement of lawyers. In section 2.5. the scene for the research of this thesis will be set and illustrated with some examples. After discussing functionalities and dysfunctionalities of the involvement of lawyers, four different configurations of the involvement of lawyers in the open innovation process will be discussed in subsections 2.5.1. through 2.5.4. which will lead to a hypothesis to conclude this chapter.

2.2. Open innovation collaborations between companies

Open Innovation is a paradigm that assumes that firms can and should use external ideas as well as internal ideas as the firms look to advance their technology (Chesbrough, 2003). Open innovation is defined as “the use of purposive inflows and outflows of knowledge to accelerate internal innovation, and to expand the markets for external use of innovation, respectively” (Chesbrough et. al., 2006, p. 2). There are some characteristics in which open innovation distinguishes itself from closed innovation. Companies face the problem that the knowledge and resources required to develop innovations is usually not available within the boundaries of a single firm. Therefore, companies use collaboration as a mechanism to acquire resources, knowledge and skills they do not possess internally (Boutillier & McNaughton, 2006). It is important for companies to make the best use of internal and external ideas, to realize that external R&D can create significant value and that therefore it is necessary to tap into the knowledge and expertise of individuals outside of the company (Chesbrough, 2011). Open innovation allows companies to gain better insight into innovative ideas, knowledge and technologies by opening up to the outside world, than they would have by relying solely on their own resources (Adviesraad voor het Wetenschaps- en Technologiebeleid, 2006). There are various practices of open innovation. In order

to better profit from internal knowledge companies may engage in venturing, outward licencing of intellectual property and the involvement of non-R&D workers in innovation initiatives (Van de Vrande et. al., 2009). In order to profit from external knowledge, companies may engage in the following practices: customer involvement, external networking, external participation, outsourcing R&D and inward licencing of IP (Van de Vrande et. al., 2009). In this thesis the central practice of open innovation is external networking. The practice of external networking includes all activities to acquire and maintain connections with external companies. In this practice, formal collaborative projects and alliances between competing as well as non-competing firms are used as a vehicle for acquiring capabilities necessary for the innovation.

2.2.1. Trust problems in open innovation collaborations

The importance of open innovation collaborations in order to obtain the required knowledge for innovations is discussed above. However, despite the importance of open innovation collaborations there are problems than can occur when companies are moving from a closed innovation strategy to an open innovation strategy. In order to understand these possible problems, we first need to take a look at the transaction costs.

In a narrow sense the term transaction costs contemplates material expenses and the opportunity cost of the time and energies necessary to reach an agreement. Transaction cost theory has a strong impact on open innovation. Transaction costs increase insofar as there is behavioural uncertainty in dealing with opportunistic parties (Remneland-Wikhamn & Knights, 2012). Transactions bring along costs because parties face the risk of being exploited by their trading partners because of their opportunistic behaviour (Eggertsson, 1990). Opportunistic behaviour could occur when entering or during the execution of an agreement, and could manifest in one party trying to take benefit of the circumstances at the disadvantage of the other party. The higher the changes of opportunistic behaviour, the higher the transaction costs. Therefore companies are induced to activities that lower the transaction costs such as finding reliable business partners, negotiating, drafting contracts and the costs necessary for the preparation, strategic implementation and execution of the agreement (Backhaus, 1999). Transactions costs are expenses made to reduce the risks of opportunistic behaviour.

Transactions between companies can be understood as trust issues. Both parties have incentives to (partially) breach the agreement due to opportunistic behaviour (Rooks et.al., 1997). Opportunistic behaviour is defined by Williamson (1985) as self-interest seeking with guile and can manifest in lying, stealing, cheating, calculated efforts to mislead, distort, disguise or otherwise confuse. Opportunistic behaviour could manifest in two forms; active opportunism, which entails the actual transformation of information by lying or distorting and passive opportunism which entails not sharing all relevant information. Which can be problematic because innovation involves sharing intangible knowledge which is facilitated by trust (Boutilier & McNaughton, 2006).

These forms of opportunistic behaviour can cause trust issues between parties. Working together involves deepening trust among members to address organizational challenges and conflict around ideas, joint effort, shared vision and transfer of knowledge (Beyerlein et. al., 2006). In open innovation collaborations companies encounter dilemmas related to the need of trust and the awareness of the possible risks of opportunistic behaviour by the collaboration partner. This is an example of a unilateral trust issue. However trust problems can also be bilateral. Alliances with regard to R&D activities are in the literature interpreted as bilateral trust problems because both companies need each other to build the alliance and also both have opportunities to profit unilateral from the efforts of their partner in the

alliance. Another type of problems that can occur between collaboration partners are coordination problems, which will be discussed in the next subsection.

2.2.2. Coordination problems in open innovation collaborations

In an open innovation collaboration, innovation takes place when different ideas, perceptions and ways of processing and judging information collide. These innovations often require collaboration among players who see the world differently (Kennedy & Schleifer, 2006). Working together with a collaboration partner therefore can be problematic because parties see the world differently and parties do not understand one another correctly. Coordination of a transaction assumes that parties communicate with one another. When this communication is invalid, problems can occur. This is what we call coordination problems. The possible coordination problems in a cross-organizational collaboration are major because of the increased complexity of facilitating ongoing activities and tasks among a larger number of partners (Gulati & Singh, 1998). Coordination of activities in alliances is necessary, it arises from the complexity of the ongoing coordination of activities across organizational boundaries and specifying the division of labour between partners in the alliance, all of which require ongoing communication (Guati & Singh, 1998). Coordination problems generally arise from the cognitive limitations of individuals. These problems may persist even though partner interests may be aligned, there doesn't have to be any malicious intent (Vlaar et. al., 2007). In the next section the effects of the involvement of lawyers on the possible coordination- and trust problems will be addressed.

2.3. Potential functionalities of involving lawyers in open innovation processes

Lawyers manage collaboration problems between companies. Managing transactional relations includes the care for the effective and efficient formation of the relation, but also the effective and efficient execution of transactions within this relation. Lawyers can influence the relation between collaboration partners both positively and negatively. In this section the possible positive influence of the involvement of lawyers will be addressed. Lawyers can have a positive effect on the collaboration relation in two different ways; their involvement might lead to a decrease of trust problems and/or to a decrease in coordination problems.

First, the effects of the involvement of lawyers on trust issues will be discussed. Trust issues arise from opportunism; individuals and parties are tempted to opportunistic behaviour that serves their own interests. The potential for problems increases when incentives and possibilities for opportunistic behaviour of one or both parties increases together with the extent of the damages for their counterpart of the opportunistic behaviour (Batenburg, Raub & Snijders, 2001). The higher the perceived level of opportunistic behaviour, the less favourable the alliance outcomes (Rindfleisch and Heide, 1997). In order to anticipate these problems companies could involve lawyers in order to draft the most comprehensive contracts as possible. "Contractual safeguards are those devices put in place during the negotiation of the alliance agreement in an effort to avoid self-interested behavior by either of the alliance partners" (Judge & Dolley, 2006, p. 27). The risk of opportunistic behaviour of the collaboration partners is still perceived as a major threat and therefore hinders collaborations and alliances but will be expected to reduce when including lawyers in the process (Remneland-Wikhamn & Knights, 2012). Furthermore, by making the relationship between the two business partners contractually explicit, expectations are stipulated before the alliance begins and clear boundaries of behaviour are specified (Parkhe, 1993). This clearness of expectations and goals in the form of contractual safeguards will lead to a decrease of transactions costs and the outcomes of the alliance are more likely to be favourable (Kogut, 1988). "It appears that the key to alliance success depends on good legal advice and contractual

safeguards for standard pitfalls” (Judge & Dolley, 2006, p.35). When lawyers are involved during the negotiations they can draft elaborate contracts regarding what parties should do and refrain from, what happens in unexpected situations and breach of the agreement and finally they could determine the judicial enforceability (Rooks, 2002). Much of the structure of contracts reflects the attempts of parties to constrain the non-cooperative behaviour of their counterparty and expected is that due to the involvement of lawyers trust problems will decrease. Research by Hagedoorn and Ridder (2012) showed that 94,2% of the participants lay down the arrangements with collaboration partners in a contract. The risk of taking over or appropriation of the innovation by other companies is deemed to be too big (Chesbrough, 2006), parties therefore make use of contracts to keep control over the activities of others and to monitor the innovation process (Hagedoorn & Ridder, 2012). By means of laying down expectations through the intermediary services of lawyers distrust can be avoided (Klein Woolthuis, 1999).

Second, the effect of the involvement of lawyers on coordination problems will be discussed. Coordination problems stem from the limits of human cognition. The limitations on gathering, processing and communicating information constrains how individuals can act. Information asymmetry exists because of the bounded rationality of human beings. Individuals make sense of their uncertain complex worlds by giving meaning to data which depends on the perceptions of the individual. Hence, conflicts can arise between parties because of this bounded rationality and the consequential different views of the world (Dietrich, 1994). Based on this bounded rationality, individuals are limited in their ability to plan for the future. Individuals try to deal with the complexity and uncertainty from the world around them, but lack the knowledge, foresight and skill to accurately predict and plan for all the contingencies that may arise (Simon, 1957). Lawyers however are trained to see the risks and possible pitfalls and will be better able to plan for those possible future contingencies. Meaning that they are experienced with drafting contracts which take into account many possible future contingencies such as breaches of contract. Furthermore, parties experience difficulty to develop a common language, they do not understand one another correctly (Hart, 1995). Coordination problems occur because of parties not speaking ‘the same language’. Parties do not understand one another correctly and misunderstandings occur because parties allocate different meanings to the arrangements made. Lawyers can decrease these problems by drafting contracts. From a coordination perspective, contracts may be interpreted as a means to pursue the alignment of activities and as technical aid to managing relationships. Contracts, and thus lawyers who draft them, help partners to decompose tasks and establish and communicate activities. This is particularly significant for interorganizational relationships in which tasks have to be continuously geared to each other and in which joint decision making between partners is required (Vlaar et. al., 2007). When lawyers are invited around the negotiating table the potential coordination problems will also be reduced because of the jargon that lawyers use in which words have the same meaning for all lawyers. Furthermore, parties experience difficulties to communicate their plans in such a way that an uninformed third-party, such as a judge, could reasonably enforce them (Macher & Richman, 2008). Lawyers diminish this problem because they are trained to develop contracts and agreements that enable judges to enforce them. After having discussed the potential functionalities of the involvement of lawyers, in the next section the possible dysfunctions associated with the involvement of lawyers will be addressed.

2.4. Potential dysfunctions of involving lawyers in open innovation processes

The possible dysfunctions of involving lawyers in open innovation processes can be divided in two categories. The first category of problems that can occur are trust- and coordination problems in the

relation between the lawyer and the entrepreneur who hired the lawyer. The second category of problems concern an increase of trust- and coordination problems between collaboration partners because of the involvement of lawyers. In order to understand the problems that can occur in the relation between lawyers and entrepreneurs we will take a look at the agency theory, institutional logics, collective identities, roles, schemas, rules and resources of lawyers and entrepreneurs in the next subsection. Afterwards, the possible dysfunctionality of lawyers on increasing trust- and coordination problems in the relation between partners will be addressed.

2.4.1. Trust- and coordination problems in the vertical relation

a. Agency related coordination problems

The first cause for dysfunctions in the entrepreneur-lawyer relation are agency related coordination problems. An agency problem occurs when the principal (the entrepreneur) and the agent (the lawyer) have different attitudes toward risk, for instance the agent being risk averse while the principal is risk-seeking. Based on these attitudes, the principal and agent may prefer different actions which can lead to conflicts.

A second cause for dysfunctions in the entrepreneur-lawyer relation that lead to coordination problems can be found in the institutional logics approach. All situated forms of organizing are linked to beliefs and practices prevailing in the institutional environments the organization belong to (Thornton & Ocasio, 2008). The interests, identities, values, and assumptions of individuals and organizations are embedded within prevailing institutional logics. The institutional logics approach “emphasizes how institutions provide social actors with a highly contingent set of social norms, where behaviour is driven not by a logic of consequences but by a logic of appropriateness” (Thornton & Ocasio, 2008, p. 106). A lawyer would be coupled to the (legal) profession logic, while an entrepreneur of a particular business is coupled to the market or corporation’s logic. For the entrepreneur, based on the corporation or market logic, market position, status, profit and firm size are other important factors in the open innovation process. While, for the lawyer his personal expertise, personal reputation and status are important. The professional logic can be distinguished by its autonomous service provision, education and expertise. The fact that entrepreneurs and lawyers act based on different institutional logics and therefore have different bases of norms, strategy and attention influences the relation between the lawyer and the entrepreneur. An overview of the most important characteristics of the market, profession and corporation logic is presented in figure 1. The institutional logics lawyers and entrepreneurs belong to influence the collective identities of these groups of people, which will be discussed next.

The third cause for coordination problems in the entrepreneur-lawyer relation can be found in the collective identities of lawyers and entrepreneurs which are affected by the institutional logic they are linked to. Institutional logics exert their effects on individuals when individuals identify with the collective identities of an institutionalized group, organization, profession, industry or population. “A collective identity is the cognitive, normative, and emotional connection experienced by members of a social group because of their perceived common status with other members of the social group” (Polletta & Jasper, 2001, p.285). As individuals identify with the collective identity of the social groups they belong to they are likely to cooperate with the social group, abide by its norms and prescriptions, and seek to protect the interests of the collective and its members against contending identities. Human interaction is organized within social groups that go to great length to differentiate between legitimized participants (members of the group) and outsiders (persons who are not members of the group) (Meyer & Hammerschmid, 2006). The collective identity of lawyers confirms that a particular lawyer belongs to

a particular place in the social world, and is distinctive from other people that are non-lawyers. The collective identity of lawyers is based on a difference in training, specialization, knowledge and licensing from other professions (Gale & Austin, 2003). The collective identity of entrepreneurs is (partly) based on the collective identity of the organization. The concept of reflexivity in organizational identities can be explained as the process by which organizational members understand and explain themselves as the organization. The organization's culture is embedded in the organizational member's basic assumptions and values (Hatch & Schulz, 2002). Therefore the organization's culture is embedded in the entrepreneur's values and assumptions in the open innovation process. The collective identities entrepreneurs and lawyers are linked to exert their effect on the different schemas and rules which lead to different roles of lawyers, which will be discussed next.

The fourth cause for coordination problems, in the entrepreneur-lawyer relation, can be found in the different roles, based on different schemas and rules, of lawyers and entrepreneurs in open innovation processes. Schemas are mental maps that simplify cognition, promote efficiency and facilitate interaction as repeated practices are cast into patterns. Roles define the appropriate action for specific social positions based on values and norms (Misangyi et al., 2008). The role of the entrepreneur in the open innovation process as creative and idealistic is necessary to come to innovations. However this role may not make them the best candidate for their own self-protection. Therefore lawyers can take up the role of protector of the entrepreneur and the company in open innovation processes. With their pessimism, cynicism and practical sense lawyers are good candidates to protect the entrepreneur and the company against others who want to exploit their creative and innovative ideas (Tunney, 2000). This situation displays the complementing roles of lawyers and entrepreneurs in open innovation processes. However their different roles with underlying different schemas and rules may also lead to conflict. The role of the lawyer as pessimistic and risk-adverse may lead to conflict with the role of the creative, self-confident and intuitive entrepreneur. Based on these different roles of entrepreneurs and lawyers, they possess and have access to different resources which will be discussed next.

The last cause for coordination problems in the entrepreneur-lawyer relation can be found in the different resources of lawyers and entrepreneurs. The practices and actions of lawyers and entrepreneurs are not only influenced by their different collective identities and roles, but also by different resources. Resources influence the practice and actions of lawyers and entrepreneurs, they can either be restrictive or enabling. Resources are not only economic assets, but can also be intangible assets such as education, expertise, social status, access to important networks or symbolic influence (Misangyi, Weaver, & Elms, 2008). The fact that entrepreneurs and lawyers have access to different resources, such as education, social status and access to important networks is an important cause of the different stances in the open innovation process. Bringing their resources closer together by providing both lawyers and entrepreneurs with similar knowledge and expertise can eventually lead to changes in the institutional logics as illustrated in figure 2. Changing the accessible resources for lawyers and entrepreneurs will lead to different actions and practices from both parties in the open innovation process, which can lead to a change of roles and identities of lawyers and entrepreneurs in the open innovation process and eventually can even lead to changes in the professional and managerial/market logics. In order to change the practices and activities of lawyers and entrepreneurs, attention should be paid to the resources of both parties. For instance, by teaching entrepreneurs about law and training lawyers to understand business they can be brought closer together.

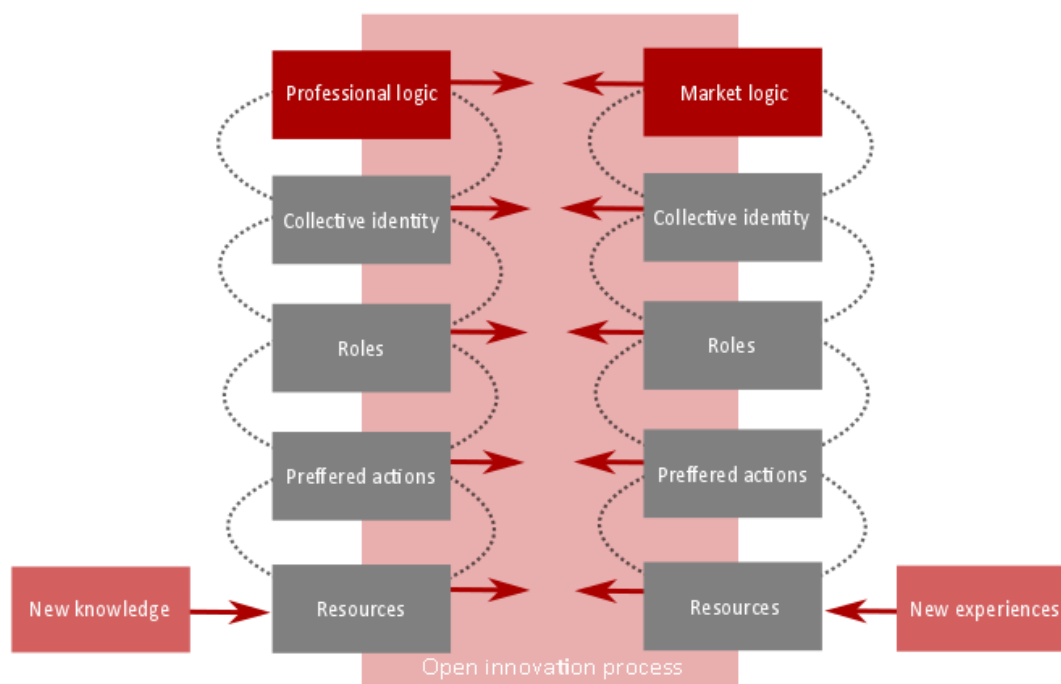
Figure 1. Three of the Institutional system ideal types*

Categories	Market	Profession	Corporation
Root Metaphor	Transaction	Relational network	Hierarchy
Sources of Legitimacy	Share price	Personal expertise	Market position of firm
Sources of Authority	Shareholder activism	Professional association	Top management
Sources of Identity	Faceless	Association with quality of craft and personal reputation	Bureaucratic roles
Basis of Norms	Self-interest	Associational membership	Firm employment
Basis of Attention	Status in Market	Status in profession	Status in hierarchy
Basis of Strategy	Increase profit	Increase personal reputation	Increase size of firm
Informal Control Mechanism	Industry analysts	Celebrity professional	Organizational culture
Economic System	Market capitalism	Personal capitalism	Managerial capitalism

*abbreviated from Thornton (2004)

b. *Agency related trust problems*

The second cause for dysfunctions in the entrepreneur-lawyer relation are agency related trust problems. Agency related trust problems occur when the principal (entrepreneur) does not know exactly what the agent (lawyer) has done and cannot determine if the agent has behaved appropriately. When principals and agents engage in a long-term relationship it is likely that the principal learns about the agent and will become more suited to assess its behaviour and trust issues will decrease, this will be the situation with an in-house legal counsel, corporate legal department or a long-term contract with a specific lawyer from a law firm. Conversely, in short term agency relationships the information asymmetry between the entrepreneur and lawyer is likely to be greater (Eisenhardt, 1989) and therefore trust issues are likely to be greater.

Figure 2. Relation lawyer and entrepreneur

2.4.2. Trust- and coordination problems in the horizontal relation

Another potential dysfunctionality of involving lawyers in open innovation processes is the possible increase of trust- and coordination problems in the relation between collaboration partners. Macaulay (1963) states, for instance, that contracts aren't always necessary and that there are means that share the same goal. Contracts are supposed to guarantee that companies keep their agreements and are especially relevant when companies want to enter into a relation for a longer time-frame. Nevertheless, not in every situation contracts are appropriate, for example because the costs would be too high. Risks can be avoided by doing business with companies with an established reputation with whom you have done business before when both of you have the intent to continue the business relation. Enforcing written contracts in order to hinder presumed opportunism from the collaboration partner might even signal distrust and rivalry (Remneland-Wikhamn & Knights, 2012). When trust is present between parties, they will assess the risk of opportunism and the associated invalid or incomplete information provision as low (Van der Meer-Kooistra & Vosselman, 2005). Too much focus on own value capture strategizing marked by for instance protection and secrecy can have a negative influence on the potential innovative capacity of cross-company collaboration (Remneland-Wikhamn & Knights, 2012).

2.5. Setting the scene

The open innovation collaboration subject in this thesis, is the open innovation collaboration between two (mostly) equal companies in size and market share. In this section some illustrative examples of open innovation collaborations will be discussed in order to provide the reader with some clarity and simplicity regarding the prototypical collaborations as subject of this thesis. The research subjects are open innovation collaborations in which both parties possess specific knowledge that is necessary for the innovation that the other party does not. The specific knowledge that both parties possess is not widely spread and there are no alternative collaboration partners, therefore parties need one another. In the type of open innovation collaboration investigated in this thesis, both companies need to make big investments and therefore have a major interest in the continuation of the collaboration. There is a lot of money involved in the innovation project and both parties risk severe damage if the collaboration fails. Some illustrative examples of this type of innovation collaborations, in order to set the scene, will be provided below.

For instance, the collaborations of Philips with external partners. For a start, the collaboration of Douwe Egberts and Philips for the making of the Senseo coffee machine and pads. The Senseo was launched in 2001 and it was designed to meet new consumer coffee-drinking habits and the needs of smaller households looking for increased convenience and it proved extremely popular (Philips, 2016). Another example of Philips's collaborations is the collaboration between Philips and Du Pont Optical Company to make Compacts Discs (CD's). These companies established a joint venture to develop and produce CD's. Philips and Du Pont allowed for the other's continued prosperity in the shared business. Philips and Du Pont collaborated to develop and manufacture CD's, but neither side invaded the other's market, there was a clear division of effort (Hamel et al., 1989). Another collaboration example of Philips is the collaboration of Philips with competitors Sony and Sharp to develop the flat screen for television and computer screens.

Another example is the collaboration between Honda and Rover that expanded in the joint development of an entirely new model car in the executive car sector in 1981 (Carver et al. 2008). This was the first time ever that two independent companies in the auto industry had combined their resources to develop a new model. "Fundamental to the project was the ability to manufacture each other's cars. This dictated that the key design aspects must be common and yet each company needed

its car to appear unique and be identifiable a Rover or a Honda” (Carver et al. 2008, p.4.) Rover has used the alliance to avoid investments to design and build new cars. Honda has cultivated skills in European styling and marketing as well as multinational manufacturing (Hamel et al., 1989).

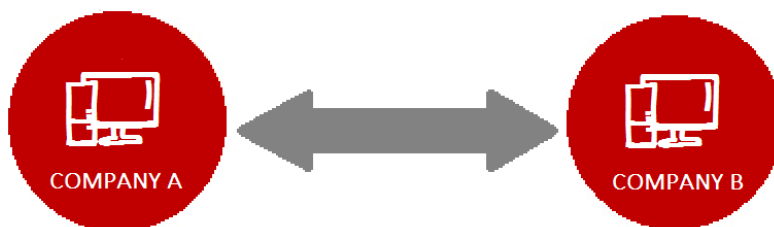
The last example is a collaboration between two young and small companies (startups for example). In this situation both companies possess specific knowledge that the other party doesn't and is necessary for the innovation. The specific knowledge that both parties possess is not widely spread and there are no alternative collaboration partners, therefore parties need one another. The difference with previous examples is that in this type of collaboration not necessarily a lot of money is involved at the moment of the start of the collaboration but there is potential for the collaboration to be very profitable. Because of the unexperienced and young companies and the lower risks because of the lower investments no lawyers are involved in the process. An example is for instance MyTomorrows that provides information to patients and physicians about new treatment methods and drugs still in the development phase. They have a broad range of partners, from small operations to major parties. For the time being they focus on partnerships with small biotech firms for which agreements can be concluded quickly with the minimum of fuss.

2.6. Different configurations of involving lawyers in open innovation processes

As we discussed in the previous sections, the involvement of lawyers in open innovation processes can potentially be functional as well as dysfunctional. In the next subsections four different configurations regarding the involvement of lawyers in the open innovation process will be examined based on the effects on trust- and coordination problems. These configurations are four hypothetical situations of involvement of lawyers in the open innovation collaboration and serve as a means to examine the practical relevance of lawyers in open innovation process in this thesis.

2.6.1. No lawyer involved

Figure 3. Configuration 1



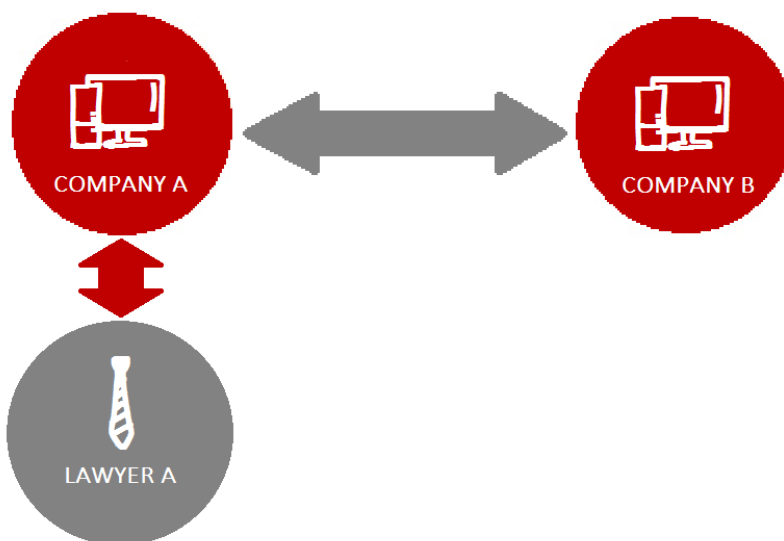
The first configuration, as illustrated in figure 3, refers to the situation in which two companies are entering a collaboration without the involvement of lawyers. This configuration refers to the illustrative example of the two young and unexperienced companies entering a collaboration. In this configuration, two businesses enter into a collaboration with the potential of making a lot of money. When business partners are planning on continuing their relation in the future, the incentives for opportunistic behaviour will be smaller because this would risk the continuity of the relation in the long term. Reciprocity forms the basis of mutual trust and therefore can serve as a substitute for contractual planning of transactions (Batenburg, Raub & Snijders, 2001). Therefore, in some situations the trust issues will not be as big as expected in general in this situation. However, in general, when no lawyers are involved the potential for opportunistic behaviour is regarded to be high and therefore the trust issues are assumed to be a big problem in this configuration.

Furthermore, when parties do decide to enter a contract with one another without the involvement of lawyers, the outcome of collaborative agreements will be dependent on the effectiveness of the governance structure. When companies contract with one another without the involvement of lawyers, one can expect the contract to be more incomplete than it would have been when lawyers would be involved. Because of bounded rationality and opportunism, all complex contracts are unavoidably incomplete but without lawyers involved one can expect more problems during the execution of the contract. An additional problem is the “disclosure dilemma” or “information paradox” as knowledge has to be revealed in negotiations to show its value – effectively entailing the transfer of the knowledge and this knowledge is not properly protected (Bogers, 2011). Therefore massive problems that were not provided for can appear in the execution phase.

Another possible problem could stem from the difficulty for parties to develop a common language (Hart, 1995) and therefore would lead to coordination problems. Parties need to communicate with one another but when they do not understand each other the communication between parties can become invalid and problems can occur. When parties do not include lawyers in this process, these coordination problems are likely to be present. These problems may persist even though partner interests may be aligned, there doesn't have to be any malicious intent (Vlaar et. al., 2007).

2.6.2. Only one party hires a lawyer

Figure 4. Configuration 2



In this configuration only one party has involved a lawyer, as illustrated in figure 4. The negotiations will take place between company A and lawyer A with company B on the other side. When comparing this configuration to configuration 1 (no lawyer involved) there are some problems that are likely to decline in this configuration and some problems that arise in this configuration that were not present in configuration 1.

The first difference with respect to configuration 1 has to do with trust issues. Both parties have incentives to (partially) breach the agreement due to opportunistic behaviour (Rooks et.al., 1997). In a situation when company A has unilateral trust issues, these can be overcome when lawyer A is included in the negotiations. Lawyer A can contribute to preventing problems in the execution phase of the agreement, by drafting contracts that minimize the risk of opportunistic behaviour from company B and therefore the trust issues of company A will be overcome. In these contracts commitments, stipulations and clauses regarding breaches and problems of the collaboration will be included. However company

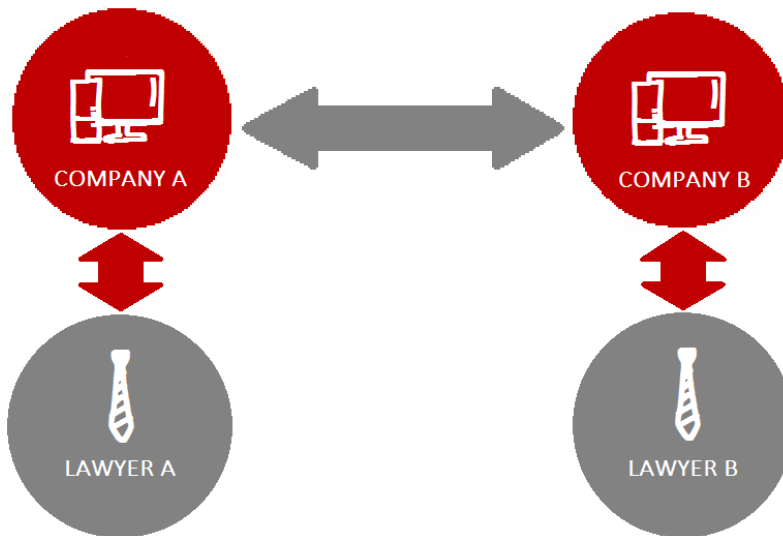
B doesn't have a lawyer that serves its interests and is therefore less likely to include contractual safeguards of the same quality that prevent company A from opportunistic behaviour. Therefore, when it is company B that experiences trust issues, this issue could be amplified when lawyer A is involved in the negotiations. Company B would expect lawyer A to act in the interests of company A and will therefore draft contracts that are in favour of company A. Therefore the trust issues of company B increase since it expects lawyer A to take advantage of company B because it does not have legal support.

The second difference with respect to configuration 1 sees to the effect on the coordination problems. When only one lawyer is included in the negotiating phase, the coordination problems might even increase because the lawyer uses jargon and the chance of company B understanding lawyer A correctly is smaller than when company B and company A would directly negotiate. A potential benefit of including the lawyer regarding the coordination problems is that the relationship between the two business partners will be made contractually explicit, expectations will be stipulated before the alliance begins and clear boundaries of behaviour will be specified (Parkhe, 1993). This clearness of expectations and goals in the form of contractual safeguards will lead to a decrease of transactions costs and the outcomes of the alliance are more likely to be favourable (Kogut, 1988). Drafting contracts by lawyers in general can be found to lower the coordination problems because of their experience and training. Individuals aren't able to plan for all contingencies that may arise. Lawyers however are trained to see the risks and possible pitfalls and will be better able to plan for possible future contingencies in contracts and agreements. Therefore the drafting of contracts by lawyers will possibly lead to fewer problems in the execution phase, because more different contingencies are provided for. Another source of coordination problems stems from the difficulty for parties to communicate their plans in such a way that a uniformed third-party could reasonably enforce them. Lawyers diminish this problem because they are trained to develop contracts and agreements that enable uninformed third-parties, such as judges, to enforce them.

A new type of problems that occur in this configuration has to do with the vertical relation between the lawyer and entrepreneur. In the previous configuration there was no such relation so in this configuration the potential problems in this relation are added to the comparison. In this relation in its turn, coordination and trust problems can occur. Trust problems can arise when the principal (entrepreneur) does not know exactly what the agent (lawyer) has done and cannot determine if the agent has behaved appropriately. Coordination problems can arise when the principal (the entrepreneur) and the agent (the lawyer) have different attitudes toward risk. Based on these attitudes, the principal and agent may prefer different actions which can lead to conflicts. Coordination problems can also arise because of the different institutional logics entrepreneurs and lawyers are linked to. The fact that entrepreneurs and lawyers act based on different institutional logics and therefore have different bases of norms, strategy and attention can cause coordination problems between them. These institutional logics exert their effect on entrepreneurs and lawyers when they identify with the collective identity of the organization respectively profession which leads to them having different norms, rules and resources. In sum, these factors contribute to the possibility for problems between the lawyer and the entrepreneur.

2.6.3. Each party hires a lawyer

Figure 5. Configuration 3

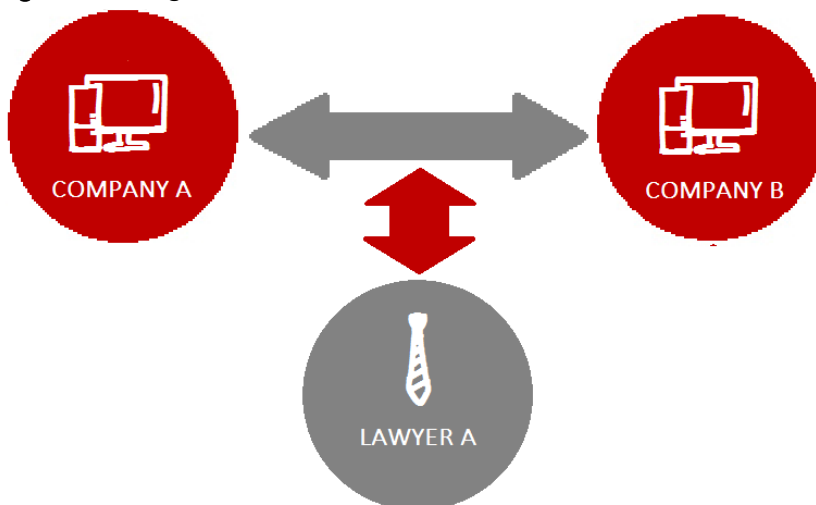


When both parties include a lawyer in the collaboration process, as illustrated in figure 5, the possible trust problems would be expected to decrease compared to configuration 2 (only one lawyer involved). Lawyers influence the limitations on gathering, processing and communicating information between parties. The benefits of writing a contract depends on the vulnerability of the trading partners because of the opportunistic behaviour by each other (Lyons, 1994). If both parties have legal assistance, parties can expect contracts that minimize the chance of opportunistic behaviour from the counterparty to be drafted. Therefore parties trust the risk of opportunistic behaviour to decrease.

A second difference with respect to configuration 2 sees to the coordination problems. These problems arise, among other things, from the difficulty for parties to develop a common language. When both parties invite their lawyers around the negotiating table the potential for coordination problems will reduce because of the jargon that lawyers use. Because of their law school education lawyers have developed a certain view of the world, specific schemas, rules, and jargon which enables them to understand one another quickly because they have the same background.

2.6.4. Parties agree on a joint lawyer

Figure 6. Configuration 4



In this configuration company A and company B agree upon a joint lawyer as is illustrated in figure 6, for instance when they set up a Joint Venture together and appoint one lawyer to serve the interests of the Joint Venture. The involvement of lawyer A will lead to an even more steep decrease of trust problems than in configuration 3, because in the present configuration the lawyer represents (indirect) both parties' interests and will draft contracts that minimize the chance of opportunistic behaviour from both parties. Therefore parties trust the risk of opportunistic behaviour to decrease. Furthermore, the coordination problems will possibly decrease as well, compared to configuration 3, because lawyer A acts on behalf of both parties and therefore reduces the risk of misunderstandings and miscommunications.

2.6.5. Hypotheses

In the previous sections the different configurations of involvement of lawyers in open innovation processes are discussed. Based on these configurations hypotheses can be formulated regarding which of these configurations would be most beneficial for the open innovation process. The ranking below represents from 1 to 3 the configuration which would best suit the open innovation process (number 1) to the configuration that potentially would be expected to cause the most problems in the open innovation process (number 3). This hypothesis is based on a mathematical comparison of the chances of agency-, trust- and coordination problems in the four configurations. When comparing the four configurations in this mathematical fashion, the results that would be expected are presented in figure 7. A minus represents a low level of expected problems and a plus represents a high level of expected problems. Based on this mathematical comparison the following ranking is made up:

1. Configuration 3: Each party hires a lawyer / Configuration 4: Parties agree on a joint lawyer
2. Configuration 2: Only one party hires a lawyer
3. Configuration 1: No lawyers involved

Figure 7. Comparison configurations

	Configuration 1	Configuration 2	Configuration 3	Configuration 4
Chance of trust problems	+	+/-	-	-
Chance of coordination problems	+	-	-	-
Change of agency problems	n/a	+/-	+/-	+

CHAPTER 3 – RESEARCH METHOD

After discussing the theoretical background, this chapter focuses on the research methods. First, the research method, the operationalisation, the participant selection and other choices regarding the data collection will be addressed. Afterwards, attention will be devoted to the research ethics and the quality of the conducted research. This chapter will be concluded with the data analysis method.

3.1. Research method

In order to get a deeper understanding of the effects of the involvement of lawyers in open innovation collaborations this study uses a qualitative approach. Qualitative research is any type of research that produces findings not arrived at by statistical procedures. “It can refer to research about persons’ lives, lived experiences, behaviours, emotions, and feelings as well as about organizational functioning, social movements, cultural phenomena, and interactions between nations” (Strauss & Corbin, 1990, p.11). The choice for a qualitative research strategy in this study is based on the nature of the present research problem. Qualitative research is concerned with exploring phenomena from the interior and taking the perspectives and accounts of research participants as a starting point (Richie et. al., 2014). An experimental research is conducted using vignettes. Vignettes are short, in this case written, scenarios intended to elicit responses to scenarios (Hill, 1997). “The vignette technique is a method that can elicit perceptions, opinions, beliefs and attitudes from responses or comments to stories depicting scenarios and situations” (Barter & Renold, 1999, p.1). Vignettes are used in this research to allow actions in context to be explored and to clarify the respondents’ judgements. The purpose is to selectively portray aspects of reality to which participants are asked to respond. The vignettes help to attain insight in the process of open innovation collaborations and the involvement of lawyers, by assessing the by participants’ expected effects of the different extents of involvement of lawyers in the process. In doing so, insights are derived from participants of what effects they expect regarding trust-, coordination- and agency problems related to the different extents of involvement of lawyers. With these insights, the research question can be answered of in what way calling in lawyers in open innovation processes does obstruct or impede these processes as planned/anticipated by the entrepreneur. The use of vignettes allows to combine survey methodologies with an experimental research design, and allows for examination of participants’ reactions to hypothetical scenarios while controlling for variables within the scenarios.

The units of research are the relation between the collaborating partners and the relation between the lawyer(s) and the partners. In this study 8 participants from different companies experienced with open innovation collaborations were selected. A detailed overview of the participants with information regarding the function and employer of the participant can be consulted in Appendix 1. The participant selection was based on two guiding principles; representativeness and quality. “It is generally deemed important to have some breadth and variation among interviewees such that they allow coverage of the social category one seeks to explore” (Alvesson & Ashcraft, 2012, p.247). Therefore participants are selected that have in common experience with open innovation processes but differ on the extent of experience with lawyers. Furthermore, due to the aim for quality, participants are selected based on their resources. The aim is to use the resources of qualified people with the right experiences and willingness to communicate these (Alvesson & Ashcraft, 2012). Participants were selected that had much to offer in depth on the research subject. The participants were also partially selected as they were emerging from opportunity, therefore the research was partially based on a convenience sample.

3.2. Operationalisation

First, the vignettes are operationalised, afterwards the interview operationalisation will be addressed. When drafting a vignette you need to provide the respondents with sufficient context to have an understanding about the situation being depicted, but stay vague enough to ‘force’ participants to provide additional factors which influence their decisions (Barter & Renold, 1999). In this research four vignettes were drafted which represent the different configurations as explained in chapter 2. Four vignettes are drafted in which the predictor variable differs. The predictor is the involvement of lawyers which is expected to influence the research subject, namely the success of the open innovation collaborations. The predictor differs as follows:

- In scenario 1 there is no involvement of lawyers
- In scenario 2 one partner has involved a lawyer
- In scenario 3 both partners have involved a (own) lawyer
- In scenario 4 partners agreed on a joint lawyer

The different levels of the predictor, from no involvement to two lawyers being involved, are expected to influence the dependent variables. In this research the success of open innovation collaborations is the research subject. This is measured by the effect of the involvement of lawyers on the dependent variables which are coordination problems, agency problems and trust problems. The three dependent variables are measured in the vignettes by different indicators, which are displayed in Table 1.

Table 1. Indicators of the dependent variables.

Coordination problems indicators	Trust problems indicators	Agency trust problems indicators	Agency coordination problems indicators	General success of the collaboration indicators
Smooth negotiations between collaboration partners	Willingness to share sensitive information with the partner	The willingness of the partners to invest time and effort in order to be able to understand and assess the lawyers' work	The training time that the lawyer needs in order to study the documents and to be able to actively assist the collaboration	The expectation that the open innovation collaboration will succeed
The creation of an effective collaboration contract	The expectation of working based on good faith with the partner	The willingness to share sensitive information with the lawyer	Smooth communication between the partner(s) and lawyer	The expectation of a problematic course of the collaboration
Smooth communication and coordination between partners				The expected time it will take to conclude a contract

The *first vignette* is drafted to provide the participant with some context about the collaboration. The aim of the collaboration is the development of a radical new product for which knowledge of both the collaboration partners is necessary. There are no suitable other collaboration partners available and it is the first time that partners work with one another. The innovation project requires big investments

from both parties and when it fails big losses are expected. There is no involvement of lawyers in this scenario. In this vignette the coordination-, trust- and general success of the project indicators are measured. The indicators which measure the agency problems are not relevant in this vignette, because there is no involvement of lawyers in this scenario. The *second vignette* builds on the first vignette with the complement that both partners have hired a lawyer, the *third vignette* complements the first with the involvement of two lawyers, each partner hires a own lawyer, and the *fourth vignette* complements the first with the involvement of one jointly hired lawyer. In these last three vignettes all the indicators from table 1 are measured. The vignettes are drafted and complemented with a written questionnaire which can be consulted in Appendix 2. The participants filled out this survey as a first step and an introduction to the research subject. The survey consists of closed answer questions in order to allow for easy comparison of the answers. After completing the survey, the interview questions were adjusted based on the answers given. The survey answers provide me with a direction of what the effect of the involvement of lawyers is on agency-, coordination- and trust problems and on the relation between collaboration partners, according to the participants. In the interview this direction can be investigated more thoroughly and the questions were adjusted for each participant. The qualitative research is supplemented with a closed-ended instrument, the survey, to systematically measure certain factors considered important in the relevant research literature. The goal of mixing in this research is to expand my understanding of the research subject (Onwuegbuzie & Leech, 2004).

With reference to the vignettes, the second step in this research is the semi-structured interview. "The semi-structured interview seeks to obtain description of the life world of the interviewee with respect to interpreting the meaning of the described phenomena" (Kvale & Brinkmann, 2009, p.124). A semi-structured interview is intended to combine structure with flexibility, is interactive in nature and has an emphasis on depth (Ritchie & Lewis, 2003). Semi-structured interviews are chosen in this research because this data collection method offers the interviewer flexibility to change both the content and order of the questions for each participant individually which enhances the chance to capture the interviewee's actual point of view and experiences. The interviews were conducted at respondents' place of preference and took approximately 45 minutes per interview. The interviews consist of three parts, an introduction, the main content section and a closing part. The introduction of the interview included a briefing and was aimed at breaking the ice and establishing a collaborative relation. The introduction consisted of a briefing where the purpose of the study, the aim and added value of the interview was explained. After the briefing, participants' permission to record the conversation was asked. The introduction also consisted of a couple of preliminary questions related to the interviewee and the company. By means of these preliminary questions, a good contact is established by attentive listening and by showing interest and respect to what the interviewee has to say (Kvale & Brinkmann, 2009). These questions therefore are relevant in order to create a confidential atmosphere where interviewees feel comfortable to share their experiences and feelings. The middle part consists of the follow-up questions regarding the completed survey and is aimed at clarification, increasing depth, precision and verification for the interviewee's initial claims (Alvesson & Ashcraft, 2012). The standard interview guideline can be found in Appendix 3 but was adjusted for each interviewee individually. Towards the conclusion interviewees were asked if they wished to add something else. The audio recorder was switched off in this section of the interview to give interviewees the opportunity to speak 'freely'. In case any additional comments were made by the interviewee after switching the recorder off, permission was asked to include these comments in the research. The interview was closed by thanking the interviewees for their time and cooperation.

3.3. Research Ethics

Research ethics includes the conduct of the researcher in the field, the treatment of participants during the research, protecting them from harm, transparency of research goals, freedom to withdraw from the research at any time, ways to guarantee confidentiality and anonymity and adequate ways of informing participants about the results (Ritchie & Lewis, 2003). The participants were briefed and debriefed in this study and therefore were informed about the aim of the study and the interview beforehand and were presented with the transcripts of their interview afterwards. Transparency of research goals was guaranteed by the briefing and debriefing where the goal of the study was explained. In the briefing also subjects related to the anonymity, voluntarily and confidentiality were discussed. Anonymity of the participants and the confidentiality is ensured by concealing the names of participants and organizations partaking in this study. Furthermore the voluntarily was addressed by asking permission to use the information provided by the participants and by giving them the opportunity to check the final transcripts made of the recordings of the interview and allow them to make comments or even withdraw from the study. Finally, all participants were asked whether or not they have interest in receiving the final version of this thesis, in order to get insight in the results.

3.4. Quality of the research

A number of criteria for reviewing qualitative research have been produced. In order to assess the quality of this research the assessment criteria from Symon and Cassell are used. These criteria are the following: credibility, transferability, dependability and confirmability (Symon & Cassell, 2012).

Credibility of the research means demonstrating a good fit between constructed realities of respondents and the reconstructions attributed to them (Symon & Cassell, 2012). In this study this was achieved through the following methodological means, namely peer debriefing and member checking. Peer debriefing was in this study executed by discussing the ongoing research with an acquaintance, who is familiar with the practices of open innovation collaboration, and who encouraged reflexivity and challenged my assumptions. Furthermore the credibility of this research was warranted though the check that the participants' views have been captured accurately by having them check the transcript of the conducted interview. The credibility of the research is also enhanced by the multiplicity of research methods used. By including a first stage of closed questions in a survey, before conducting the interviews, better comparable data is collected. By the means of asking closed questions in the survey the answers of the participants can be compared more easily and ensures a more reliable interpretation. Based on the filled out questionnaires the interview questions were adjusted which made it possible to ask the 'right' questions to the 'right' participant.

The criteria of *transferability* is aimed at providing enough detail about the specific case to allow the reader to judge what other context might be informed by the findings. In this study this criteria is met by providing the reader with a detailed overview of the participants in Appendix 1 and transcripts of the conducted interviews in Appendix 6. The criterion of *dependability* refers to demonstrating how methodological changes and shifts in constructions have been captured and made available for evaluation (Symon & Cassell, 2012). This is enhanced by recording and transcribing relevant interviews, by clarifying the means by which the data has been collected, and by showing how raw data was transformed into a process model substantiated by relevant theory. A *confirmability* account seeks to make clear where the data came from and how such data where transformed into the presented findings. It provides a detailed account of the data collection and analysis process such that the reader is assured that the data and interpretations are rooted in contexts and persons apart from the

researcher (Symon & Cassell, 2012). This criteria of confirmability is achieved through providing transcripts of the conducted interviews and making use of quotes when presenting the results.

3.5. Data analysis

In this research quantitative and qualitative research techniques are used. The mixed methods research is an expansive and creative form of research, it is inclusive, pluralistic, and complementary, and it suggests that researchers take an eclectic approach to method selection and the thinking about and conduct of the research (Johnson & Onwuegbuzie, 2004). Mixed-method designs are similar to conducting a quantitative mini-study and a qualitative mini-study in one overall research study. However, to be considered a mixed method, the findings must be mixed or integrated at some point. In this research, the quantitative research led to the development of the qualitative method. The findings from the quantitative questionnaire led to adjustment of the interview guideline. During the analysis phase the quantitative data must be converted into narrative data that can be analysed qualitatively (Johnson & Onwuegbuzie, 2004). This is done by posing questions in the interview that are aimed at retrieving respondents' line of reasoning for particular answers given in the questionnaire. The questionnaire is used as starting point to be able to more easily grasp the respondents' expectations of the effect related to the different extents of involvement of lawyers. Due to this initial insights in respondents' line of reasoning a basic understanding of preference regarding the different scenarios can be gained which enabled me to pose the right in-depth questions in the interview. The goal of the use of the mixed-method design is convergence of the quantitative and qualitative data, meaning that the results from both methods coincide. The results from the quantitative and qualitative research lead to similar conclusions. The qualitative research is the main research and its conclusions are substantiated with the results from the quantitative data.

As a second step in the analysis, the recorded interviews are transcribed. The data from these transcripts is analysed using a template analysis. Template analysis allows the researcher to define some themes in advance that correspond to key concepts of the study. These themes may be defined as the recurrent and distinctive features of participants' accounts that characterize perceptions, seen by the researcher as relevant to the research question of a particular study (King, 2012). The second step of the analysis therefore is identification of these a priori themes based on the initial reading of the transcripts. The a priori themes can be found in Table 2 on the next page. After the identification of a priori themes, the transcripts were read again and preliminary codes were added in the margins of the text. Next, the initial template was developed by clustering the preliminary codes and bringing them into meaningful groups within which hierarchical relations between the themes. This hierarchical organization of codes led to groups of similar codes clustered together to produce more general higher order codes. Once the initial template was constructed the transcripts were marked again with one or more appropriate codes by the use of the program ATLAS.ti. In the course of this coding, inadequacies in the initial template were revealed, requiring changes of various kinds and led to the development of the final form of the template which can be found in the codebook in Appendix 4. The analysis progressed through an iterative process of applying, modifying and re-applying the initial template to the data (King, 2012).

Table 2. A priori themes.

Potential problems between innovation partners		Potential problems between entrepreneur and lawyer	
Trust problems	Coordination problems	Trust problems	Coordination problems
Share sensitive information	Smooth/problematic negotiations	Understand and asses lawyers' work	Training time
Good faith	Effective/defective collaboration contract	Share sensitive information with the lawyer	Smooth/ problematic communication with the lawyer
Distrust	Smooth/problematic communication		

CHAPTER 4 - RESULTS

After outlining how the study has been conducted in the previous chapter, in this chapter the results will be presented. First, the findings regarding trust problems in open innovation collaborations will be discussed. The trust problems between collaboration partners as well as the trust problems between the lawyer and the entrepreneur will be addressed in section 4.2. In this section the findings regarding the functionality of lawyers on decreasing trust problems as well as the dysfunctionality of lawyers on increasing trust problems will be discussed. Afterwards, in section 4.3, the findings regarding coordination problems in open innovation collaborations will be presented. The coordination problems between collaboration partners as well as the coordination problems between the lawyer and entrepreneur will be addressed. In this section the findings regarding the functionality of lawyers on decreasing coordination problems as well as the dysfunctionality of lawyers on increasing coordination problems will be presented. In section 4.4, the findings regarding the general success of the collaboration and the effect of lawyers on the success will be discussed. Finally, section 4.5, provides a summary of the findings discussed in this chapter.

4.1. Response

In order to gather data for this research 8 respondents participated by filling out the questionnaire and 7 respondents were interviewed. All participants have experience with open innovation collaborations but their experience with the involvement of lawyers in these projects differs. A detailed overview of the participants can be found in Appendix 1. I aimed for breadth and variation among interviewees, therefore participants are selected from a variety of different companies that have in common experience with open innovation processes but differ on the extent of experience with lawyers. A short summary of participants' experiences with open innovation collaborations can be found in Appendix 1. Furthermore, due to the aim for quality, participants are selected based on their resources. Therefore most participants are senior managers or directors of a company and have many years of experience in the work field. Because of the broad variety of participating companies, functions of interviewees, size of the companies and operations of the companies no short summary of participating companies and participants can be provided and therefore I refer to Appendix 1 for further information on the participants and companies. In this chapter quotes from respondents are presented as illustrations of and support for the findings of the research. In order to provide some context regarding the origin of the quote the respondent's number, operations of the company and company size are stated with the quote. A company is referred to as micro in case of less than 10 employees, small in case of less than 50 employees, medium in case of less than 250 employees and big in case of more than 250 employees.¹ For further details regarding the origin of the quote with respect to information of the respondent and the company Appendix 1 can be consulted.

4.2. Trust problems

4.2.1. *Horizontal trust problems*

As mentioned in the previous chapters, in this research I make a distinction between horizontal and vertical trust problems in open innovation collaborations. Horizontal trust problems are trust problems that occur between two partners in an open innovation collaboration trajectory. In this section attention will be devoted to this type of trust problems. Vertical trust problems occur in the relation between the lawyer and entrepreneur, which will be discussed in section 4.2.2. Trust problems are caused by the risks of opportunistic behaviour. Opportunistic behaviour could manifest in two forms; active opportunism, which entails the actual transformation of information by lying or distorting and passive opportunism which entails not sharing all relevant information. The respondents were asked about trust

¹ Based on norms from the Dutch Civil Code.

problems in the relation with a collaboration partner when no lawyers were involved in the trajectory. This situation was asked by means of scenario 1 in the questionnaire, which can be consulted in Appendix 2. Scenario 1, in short, sees to the situation in which two partners collaborate to develop a radical new product, the partners haven't collaborated with one another before, partners are dependent on each other's knowledge and skills and there is no legal support. Trust problems are measured by two indicators; *the insecurity regarding sharing sensitive information with the collaboration partner and the insecurity regarding working together in good faith with the collaboration partner*. In order to make the collaboration relation as effective as possible the lowest chance of trust problems would be desirable. In this thesis I investigate if lawyers could have a positive effect on decreasing the chance of trust problems and therefore indirectly make the collaboration relation more effective. Respondents were asked about the effect of the involvement of lawyers on possible trust problems. Table 3 outlines the mean of participants' responses to two pre-coded questions (5-point Likert scale) confronting them with potential trust problems, i.e. *sharing sensitive information and working together in good faith, with the collaboration partner*, for the different configurations (see Appendix 2, scenario 1 question 1 and 5, scenario 2 question 7 and 11, scenario 3 question 3 and 7 and scenario 4 question 5 and 9). In the situation without involvement of lawyers (scenario 1) 3.5 out of eight respondents reported 'severe to very severe insecurity' and three respondents 'no to some insecurity' regarding trust problems. The trust problems decrease due to the involvement of lawyers in scenario 2 and 4. In scenario 2, three respondents reported 'no to some insecurity' and three responded 'severe to very severe insecurity' regarding trust problems. Due to the involvement of one joint lawyer (scenario 4) even less insecurity regarding trust problems is reported. In scenario 4, two respondents reported 'severe to very severe insecurity' and 4.5 respondents 'no to some insecurity' regarding trust problems. The outcomes from Table 3 suggest that from the perspective of the respondents hiring a lawyer leads to a decrease of trust problems. However this is not the case for scenario 3, when both parties have hired a lawyer, where a higher number of participants reported severe to very severe trust problems compared to scenario 1. In scenario 3, four respondents reported 'severe to very severe insecurity' regarding trust problems.

Table 3. Responses on trust problems related questions between collaboration partners in the different scenarios.

	No - some insecurity	Neutral	Severe - very severe insecurity
Scenario 1	3	1.5	3.5
Scenario 2	3	2	3
Scenario 3	3	1	4
Scenario 4	4.5	1.5	2
<i>Summary score (mean)</i>	3.4	1.5	3.1

In this section the reasons of respondents for reporting or not reporting insecurity regarding trust problems will be discussed. There is a three-way split in participants with respect to their responses. The first group are two respondents that report 'no-some insecurity' regarding trust problems in all four scenarios. These respondents believe that when they give trust, they receive trust back from their partner. The second group of respondents are two respondents who report 'severe- very severe' insecurity regarding trust problems in all four scenarios. These respondents see risks in sharing sensitive information with the collaboration partner whether or not a lawyer is involved. The third group of respondents are the final four respondents whose reported responses differ depending on the extent involvement of lawyers. In this section reasons for respondent reporting 'no-some insecurity' and for

respondents reporting 'severe-very severe insecurity' will be discussed. First the column of 'no to some insecurity' regarding trust problems will be addressed.

A. 'no- some insecurity'

Regarding the existence of trust problems between collaboration partners some in depth-questions were posed in the interviews. There were three respondents who reported 'no to some insecurity' regarding trust problems in all four scenarios (the first group of respondents).² These respondents mentioned in the interview that trust must be the starting point of a collaboration. These respondents trust a deal to be a deal and have good faith in their collaboration partner. They believe giving trust is receiving trust and the more trust they give, the more trust they get back. However trusting a collaboration partner does not mean one is naïve regarding the risks involved with the collaboration.

For me, it starts with trust. If I want to collaborate with someone that feeling of trust must be present. (Resp. 2, alliance for development of simulator, micro)

I am convinced that I must give a lot of trust in order to run a smooth process. (Resp. 4, technology advising company, medium)

Everyone understands a deal to be a deal. Also verbal agreements, when you say you'll do something, you do that. (Resp. 1, information provider, large)

Next to those three respondents reporting 'no to some' trust problems in all four scenarios, also two respondents reporting trust problems in the questionnaire mentioned in the interview trust as a starting point to be important. These respondents however also mention the risk of trust being harmed.³

The three respondents reporting 'no to some insecurity' regarding trust problems in each scenario emphasized the necessity of sharing information in the collaboration trajectory.⁴ If you want to develop a new service or product together, it means you both have to bring something to the table. Partners need one another's information and skills to co-develop the new service or product and therefore sharing knowledge is necessary. One respondent mentioned that not sharing information leads to a slow progress of the project and confidence in one another grows little. Respondents acknowledge the necessity of sharing sensitive information in order to make the collaboration a success.

You start with a basis of trust and without exchanging sensitive information you won't get there. You will have to exchange information regarding essential affairs. (Resp. 4, technology advising company, medium)

(..) company sensitive information relevant for the project, if you want to collaborate, you need to share that information. (Resp. 6, higher education institution, large)

In scenario 4, next to the three respondents who reported 'no to some insecurity' regarding trust problems in each scenario, some additional respondents reported 'no to some insecurity' regarding trust problems in this particular scenario. Respondents who reported trust problems in the other scenarios but not in scenario 4 explained the decline in trust problems in this scenario because of the particular role of the lawyer in this scenario. These respondents emphasized the benefits of the involvement of a lawyer in scenario 4, when there is one joint lawyer, having to do with the mediating

² Respondents 2, 4 and 7.

³ Respondents 1 and 6.

⁴ However, also one respondent who reported severe insecurity regarding trust problems mentioned this necessity (Respondent 6).

role of the lawyer in this scenario.⁵ This mediating role is by respondents only assigned to the lawyer as in scenario 4. The lawyer in this scenario acts and thinks more from a base of trust and togetherness and less from individual interests compared to scenario 2 and 3 where the lawyer acts in one of the parties' interests only. The role of the lawyer in this scenario is aimed at bringing parties together. The lawyer, acting as a kind of mediator, listening to both parties and therefore ensuring more trust, according to respondents. Table 3 suggests scenario 4 being most beneficial concerning the decrease of trust problems.

If you can do with one [shared] lawyer, then you are with both parties sitting next to that one lawyer. And then, it's my feeling that, you pull up together in greater trust. (Resp. 5, printing company, small)

The main role of a lawyer in a positive way would be mediation like. Precisely to bring parties together. (Resp. 4, technology advising company, medium)

It's my feeling that when we deploy a joint lawyer that automatically we look for shared gains and solutions instead of the self-interest of individual parties. (Resp. 7, postal service, large).

B. 'severe- very severe insecurity'

The respondents who reported 'severe to very severe insecurity' regarding trust problems in the questionnaire did so because of the following reasons; the risks of opportunistic behaviour, risks of sharing sensitive information, quality of contracts and signalling of distrust which will be addressed in the next paragraphs.

There are two respondents reporting 'severe to very severe insecurity' regarding trust problems in all four scenarios and one respondent reporting 'severe to very severe insecurity' regarding trust problems in scenarios 1 to 3.⁶ For those first two respondents, reporting 'severe- very severe' insecurity regarding trust problems in all four scenarios, the involvement of lawyers barely has any effect on the expected trust problems. For the respondent reporting 'severe-very severe insecurity' regarding trust problems in scenario 1-3, the involvement of a lawyer in scenario 4 is expected to have an effect on the decline of trust problems. These respondents reporting insecurity regarding trust problems did so because of the risk of opportunistic behaviour. Being aware of the risks of opportunistic behaviour is mentioned as important by the respondents. Active opportunistic behaviour is mentioned such as scams, swindles and making false promises. Regarding passive opportunistic behaviour the modification of information is mentioned as well as not sharing certain information. Almost all respondents mention the risks of opportunistic behaviour of the collaboration partner.⁷

(..) when you say I want that information and you don't get it, then you know they are not sharing that information. When they modify the information, yes that chance of course is always present. (Resp. 6, higher education institution, large)

The respondents reporting trust problems see danger in sharing sensitive information with business partners.⁸ Respondents mention experiences or stories they've heard about sharing sensitive information with partners that did not end well. Running off with your knowledge or your idea are

⁵ Almost all respondents (except respondent 3) mention the possible benefits of a lawyer in a mediating role in the interview.

⁶ Respondents 6 and 8 report insecurity in all four scenarios and respondent 1 reports insecurity in scenarios 1 to 3.

⁷ Also the three respondents (respondents 2, 4 and 7) reporting 'no to some insecurity' regarding trust problems in all four scenarios in the questionnaire mention this risk in the interview.

⁸ This risk is also acknowledged by two respondents (respondents 4 and 7) reporting 'no to some insecurity' regarding trust problems in all four scenarios in the questionnaire.

mentioned as risks of sharing information. Beware of who you are sharing information with is recommended by respondents.

The biggest risk is that they run off with our techniques. The biggest risk that you take is that business secrets are revealed which potentially will cost you an awfully lot of money. (Resp. 3, catering, medium)

Table 3 shows an increase of respondents reporting 'severe to very severe insecurity' regarding trust problems in scenario 3. The increase of trust problems in scenario 3, when both parties have hired a lawyer, is by respondents attributed to the signalling of distrust. A lawyer is expected to act in the interest of its client and will draft contracts that are in favour of its client. Therefore, the trust issue of the collaboration partner increases since he expects the partner's lawyer to serve the partner's interest at the expense of himself. As one respondent mentioned it is harder to get trust between four people (partners and their lawyers in scenario 3) than between two or three people. The involvement of two lawyers in scenario 3 leads to tougher negotiations because parties become more critical of one another. The involvement of lawyers could even lead to dilution of enthusiasm for the collaboration according to a respondent. In scenario 3 parties become more opposite of one another. And the involvement of lawyers in scenario 3 could easily lead to suspicion, caution or restraint. According to respondents lawyers in scenario 3 are defensive, trying to get the best out of it for its client, which leads to competition and eventually impairs the trust building process. Almost all respondents mention the involvement of lawyers potentially leading to distrust or suspicion.

When you say let go work together, and the other party says: Yeah fine by me, but then I do want my lawyer at the table. Than I would consider that as a motion of distrust. Why don't you trust me? (Resp. 1, information provider, large)

Furthermore, the decline in respondents reporting 'severe to very severe insecurity' regarding trust problems in scenario 2 and 4 has to do with the quality of the contracts and legal tools. Due to the involvement of lawyers you can trust things to be arranged well. According to respondents the added value of lawyers is the security and trust they provide when they are involved in the process. The lawyer has legal instruments at its disposal that can remove restraint of parties. The involvement of lawyers also provides certainty that at the formal proceedings-side things are covered. The lawyer for instance can tell you it's sensible to sign a NDA or make other arrangements like protecting IP-rights.

What partly helps is when people are involved that give you the feeling that the contract is closed in the right way. It takes worries away when it legally is made watertight. (Resp. 3, catering, medium)

In summary, a lawyer has, according to respondents, a positive effect on the decrease of trust problems, i.e. *sharing sensitive information and working together in good faith with the collaboration partner*. Respondents who expected 'no to some' trust problems in the collaboration trajectory mention trust as a starting point and mention the exchange of information to be necessary. Respondents who reported 'severe to very severe' trust problems in the questionnaire mention opportunistic behaviour as one of the reasons for trust problems. The main trust problem of respondents has to do with sharing sensitive information with collaboration partners. Respondents are aware of the risks of the collaboration partner taking advantage of the shared knowledge and many respondents either experienced or have heard stories about sharing information that did not end well. In general, respondents attribute the decrease of trust problems in scenario 2 and 4 to the increased quality of contracts due to the involvement of lawyers, the application of the right legal tools and because they take worries away. Especially the lawyer in scenario 4 is expected to bring about positive effects on the decline of trust problems. The lawyer in this scenario has, from the perspective of respondents, a positive influence because of its

mediating role. In this scenario, the lawyer acts based on togetherness and bringing parties together which ensures more trust with respect to working together in good faith and sharing sensitive information. The lawyer in this scenario should advise as well on the more soft aspects of the collaboration and should operate from a base of trust and not risk reduction, therefore the chances of trust problems decrease. However, the involvement of lawyers in scenario 3, when both parties have legal assistance, leads to an increase of insecurity regarding trust problems. This increase in trust problems is caused by the signal of distrust, rise of caution and suspicion and more competition between collaboration partners caused by the involvement of lawyers. When there are lawyers each serving one of the partners' interests the partners become more opposite and critical of one another. The lawyers in this scenario are trying to get the best out of it for its clients and the negotiations therefore get tougher and more competition between the partners is the result.

4.2.2. Vertical trust problems

Next to trust problems between collaboration partners there can also be trust problems between lawyers and entrepreneurs when lawyers are involved in the process. Trust problems between the lawyer and entrepreneur can arise when the entrepreneur is not fully capable of assessing the amount and quality of efforts made by the lawyer. There were different scenarios in the questionnaire regarding the involvement of lawyers. Respondents were asked regarding trusting the lawyer in case the lawyer was hired by the respondent's company itself (scenario 2) and the case in which the lawyer was hired by parties together (scenario 4). Only questions regarding vertical trust problems were posed in scenario 2 and 4 because the involvement of a lawyer in scenario 2 is expected to be similar to scenario 3. In both scenario 2 and 3 the lawyer is hired by the company itself and therefore represents this company's interests. In scenario 4 the situation is different because there is a joint lawyer who represents both parties' interests. The responses from Table 4 on the trust problems related questions regarding scenario 2 therefore are expected to be similar for scenario 3. When the lawyer was hired by the company itself (scenario 2), seven out of eight respondents reported to have 'no to some insecurity' regarding *sharing confidential information with the lawyer*. When the lawyer was hired by both parties together (scenario 4) five respondents reported 'no to some insecurity', and three reported 'severe to very severe insecurity' regarding sharing confidential information with the joint lawyer. Table 4 outlines the participants' responses to a pre-coded question (5-point Likert scale) confronting them with potential trust problems, i.e. *sharing sensitive information with the lawyer* (see Appendix 2, scenario 2 question 5 and scenario 4 question 3). The outcomes from Table 4 suggest that from the perspective of the respondents, hiring a lawyer barely encumbers the open innovation project through trust problems between the entrepreneur and the lawyer. However, this seems only valid in scenario 2, when the lawyer is hired by the respondent's company itself. As with three out of eight firms this is not the case when collaboration partners hire a lawyer jointly. In that case the lawyer brings with him trust related agency problems.

Table 4. Responses on trust related question with the lawyer.

	No - some insecurity	Neutral	Severe - very severe insecurity
Scenario 2	7	1	0
Scenario 4	5	0	3
<i>Summary score (mean)</i>	6	0,5	1,5

In this section the reasons of respondents for reporting or not reporting insecurity regarding trust problems with the lawyer will be discussed. First, the left column, respondents reporting 'no-some insecurity', will be discussed. Afterwards the right column, respondents reporting 'severe-very severe

insecurity', will be addressed and finally the relation between the respondents' willingness to invest time and effort in order to be able to assess the lawyers work and the reporting of trust problems will be investigated.

A. *'no-some insecurity'*

The respondents reporting 'no to some insecurity' regarding vertical trust problems do so because in general they trust lawyers. These respondents mention in general to trust lawyers and argue the relation with the lawyer only being effective when you are open with the lawyer. These respondents expect the lawyer, because of his professionalism, to treat the shared information with care. One respondent mentions the disciplinary effect of negative reputation effects when the lawyer dysfunctions.

I expect a lawyer to be professional and to treat it with care [the shared information], otherwise my guess is he would be out of business very soon. (Resp. 2, alliance for development of simulator, micro)

B. *'severe-very severe insecurity'*

The three respondents reporting 'severe to very severe insecurity' regarding sharing sensitive information with the lawyer in scenario 4, in general, trust lawyers less.⁹ One respondent explains this distrust by the fact that when you contract a lawyer to secure its non-disclosure, the lawyer better understands those contracts. The findings in Table 4 suggest that respondents trusted a joint lawyer less than a lawyer hired by the company by itself. The uncertainty regarding whose side the lawyer is on is mentioned as one of the reasons for this difference in trust. The fact that you can't tell whether or not the lawyer might be more loyal to the other party is a reason for insecurity and makes respondents more insecure regarding sharing company sensitive information with the lawyer.¹⁰ When the lawyer is hired by your own company this ensures, according to respondents, that you can depend and build on the lawyer. A lawyer who works for your own company is considered by some respondents to be an advantage over a joint lawyer.¹¹ Respondents mention that the lawyer in that case can be trusted to act in accordance to his/her interests.

At least you have someone you can trust in the process and who acts in your interest. (Resp. 2, alliance for development of simulator, micro)

When it's about R&D information that is IP sensitive, than I think that you will hand those affairs more easily to a lawyer whose bill is paid by yourself, than when the bill is split. (Resp. 6, higher education institution, large)

When I have an own lawyer to whom I can be 100% honest without the information ending up at the other party then I know that the lawyer completely attends my interests. (Resp. 7, postal service, large)

C. *willingness to invest time and efforts*

The relation between the willingness to invest time and effort in order to be able to assess the lawyer's work and the reported trust problems are discussed in this paragraph. The assumption is that the more willingness to invest time and effort in order to assess the lawyer's work, the higher the reported insecurity regarding trust problems with lawyers. Respondents were asked regarding their willingness in general to invest time and efforts in order to assess the lawyer's work irrespective of the different

⁹ Respondents 3, 7 and 8.

¹⁰ Also respondent 4 who reported 'no to some insecurity' regarding trust problems with the lawyer in scenario 4 mentioned the necessity to pay attention to whether or not the lawyer is faithful to you.

¹¹ Also by respondent 6 who reported 'no to some insecurity' regarding trust problems with the lawyer in scenario 4.

scenarios. Table 5 outlines the participants’ responses regarding their willingness to invest time and efforts in order to assess the lawyer’s work. This willingness differed very much between respondents. Two respondents reported not wanting to invest any time and effort or an insignificant amount of time and effort, three reported wanting to invest ‘somewhat time and effort’ and three respondents reported wanting to invest ‘much-very much time and effort’ to assess the lawyer’s work. The respondents who were willing to invest time and effort were so because they wanted to know what kind of work the lawyer delivers. Respondents mentioned being able to assess the lawyers work to be important in order to keep control. Even when investing time and effort you can’t understand everything, but you can get a broadly understanding of the legal aspects according to respondents.

If you want to get something good out of it [hiring a lawyer] for your own company or collaboration you need to invest time in the lawyer. (Resp. 6, higher education institution, large)

However, there also were two respondents who didn’t want to invest any time or efforts in assessing the lawyer’s work. One respondent explained not being interested in what exactly and how exactly the lawyer does its work, but only being interested in the outcomes of the lawyer’s work. The respondents not willing to invest any time or efforts in assessing the lawyer’s work reported the highest trust problems with the joint lawyer in scenario 4.

Whether he does his work from a beach in Ibiza or early in the morning over a cup of coffee on the Coolsingel, I don’t really care. (Resp. 3, catering, medium)

The three respondents willing to invest ‘no-an insignificant amount of time and effort’ reported low insecurity on the trust related question with the lawyer in scenario 2. In scenario 4 two of the three respondents willing to invest ‘no-an insignificant amount of time and effort’ reported ‘no-some insecurity’ regarding trust problems.¹² The three respondents willing to invest ‘much-very much time and effort’ reported ‘no-some insecurity’ or ‘neutral’ regarding trust problems with the lawyer in scenario 2 and 4. One of these three respondents however reported ‘severe- very severe insecurity’ regarding trust problems with the lawyer in scenario 4.¹³ The two respondents willing to invest ‘somewhat time and effort’ reported ‘no-some insecurity’ regarding trust problems with the lawyer in scenario 2 and 4. The assumption that the more willingness to invest time and effort in order to assess the lawyer’s work, the higher the reported insecurity regarding trust problems with the lawyers turns out not to be true. The respondents willing to invest ‘somewhat’ or ‘much-very much’ time and effort didn’t report higher insecurities regarding trust problems with the lawyer compared to respondents not willing to invest time and effort. In contrary, two of the respondents reporting ‘severe-very severe insecurity’ regarding trust problems with the lawyer in scenario 4 are not willing to invest time and effort to assess the lawyer’s work.

Table 5. Respondents’ willingness to invest time and effort to assess the lawyer’s work.

Willing to invest no- an insignificant amount of time and effort	Willing to invest somewhat time and effort	Willing to invest much-very much time and effort
3	2	3

¹² Respondents 3, 4 and 7 are willing to invest ‘no-an insignificant amount of time and effort’ and reported ‘no-some insecurity’ regarding trust problems with the lawyer in scenario 2. In scenario 4 respondents 4 and 7 reported ‘no-some insecurity’ regarding trust problems with the lawyer and respondent 3 ‘severe-very severe insecurity’ regarding trust problems with the lawyer.

¹³ Respondents 1, 5 and 8 are willing to invest ‘much- very much time and effort’ and reported ‘no- some insecurity’ or ‘neutral’ regarding trust problems with the lawyer in scenario 2 and 4. An exception is respondent 8 who reported ‘severe-very severe insecurity’ regarding trust problems with the lawyer in scenario 4.

In summary, respondents reporting ‘no to some insecurity’ regarding trust related agency problems expect the lawyer to behave like a professional and treat the shared information with care. Respondents are more insecure regarding sharing sensitive information with the lawyer when the lawyer is hired by collaboration partners together. A joint lawyer causes more trust problems in the vertical relation because their loyalty can be questioned. Another aspect of trust problems has to do with the extent to which the lawyers’ work and efforts can be assessed. Some respondents want to assess the lawyers’ work on a frequent base, other respondents are just interested in the end results of the lawyers’ work. Assessing a lawyers’ work gave respondents a feeling of control and being in charge over the project. In general the trust related agency problems are not expected to be very problematic in the open innovation trajectory when lawyers are involved because the mean of only 1.5 respondents reporting ‘severe-very severe insecurity’ regarding trust problems with the lawyer.

4.3. Coordination problems

4.3.1. Horizontal coordination problems

As mentioned in the previous chapters, in this research I make a distinction between horizontal and vertical coordination problems in open innovation collaborations. Horizontal coordination problems are coordination problems that occur between two partners in an open innovation collaboration trajectory. In this section attention will be devoted to this type of coordination problems. Vertical coordination problems occur in the relation between the lawyer and entrepreneur, which will be discussed in subsection 4.3.2. Coordination problems are caused by parties seeing the world differently and parties not understanding one another correctly. Coordination of a transaction assumes parties communicating with one another. When this communication is invalid, problems can occur. This is what we call coordination problems. Coordination problems are measured by two indicators: *the insecurity regarding a smooth negotiation phase, smooth communication and coordination with the collaboration partner and the drafting of a good and effective contract*. In this thesis I investigate if lawyers could have a positive effect on the decrease of coordination problems and therefore indirectly make the collaboration relation more effective. The respondents were asked about coordination problems in the relation with the collaboration partner when no lawyers were involved in the trajectory. This situation was asked by means of scenario 1 in the questionnaire. In this scenario 3.3 respondents reported ‘no to some insecurity’ regarding coordination problems and 2.7 respondents ‘severe to very severe insecurity’ regarding coordination problems. Due to the involvement of one lawyer as in scenario 2 the coordination problems declined to 4.3 respondents reporting ‘no to some insecurity’ regarding coordination problems and 2.3 respondents reporting ‘severe to very severe insecurity’ regarding coordination problems. However, due to the involvement of two lawyers as in scenario 3 the coordination problems increased as 3 respondents report ‘severe to very severe insecurity’ regarding coordination problems and 2.7 respondents report ‘no to some insecurity’ regarding coordination problems. When there was one joint lawyer involved (scenario 4) the coordination problems decrease as 4 respondents reported ‘no to some insecurity’ regarding coordination problems and 2 respondents report ‘severe to very severe insecurity’ regarding coordination problems. Table 6 outlines the mean of participants’ responses to three pre-coded questions confronting them with potential coordination problems, i.e. *insecurity regarding a smooth negotiation phase, the drafting of an effective contract and smooth communication and coordination with the collaboration partner* (see Appendix 2, scenario 1 question 2, 3 and 6, scenario 2 question 8, 9 and 12, scenario 3 question 4, 5 and 8 and scenario 4 question 6, 7 and 10). The outcomes from Table 6 suggest that from the perspective of respondents, hiring a lawyer leads to a decrease of coordination problems. However, this is not the case for scenario 3, when both parties have hired a lawyer, where a higher number of respondents report ‘severe to very severe insecurity’ regarding coordination problems compared to scenario 1.

Table 6. Responses on coordination problems related questions between collaboration partners in the different scenarios.

	No - some insecurity	Neutral	Severe - very severe insecurity
Scenario 1	3.3	2	2.7
Scenario 2	4.3	1.3	2.3
Scenario 3	2.7	2.3	3
Scenario 4	4	2	2
<i>Summary score (mean)</i>	3.6	1.9	2.5

In this section the reasons of respondent for reporting or not reporting insecurity regarding coordination problems will be discussed. Regarding the existence of coordination problems between collaboration partners some in depth-questions were posed in the interviews. First the column of 'no to some insecurity' regarding trust problems will be addressed and afterwards the column of 'severe- very severe insecurity' will be addressed.

A. 'no-some insecurity'

First the respondents reporting 'no to some insecurity' regarding coordination problems will be addressed. There were two respondents who reported 'no to some insecurity' regarding coordination problems in all four scenarios.¹⁴ The 3.3 respondents who didn't report insecurity regarding coordination problems in scenario 1 did so because they questioned the necessity of lawyers in certain collaborations and situations.¹⁵ These respondents mention parties being able to make agreements amongst themselves, which are very basic in lawyers' opinion, that suffice parties need to lay down parties' interests in the collaboration. Lawyers' necessity is mainly acknowledged for lengthy, complicated collaborations with large (economic) interests at stake. Acting in its own interest and being critical enough of the collaboration partner is something an entrepreneur is capable of himself, he does not need a lawyer to do that. Furthermore, these respondents mentioned a good match between ideas and culture and kinship to be the most important success factors of the collaboration.

I think the chance of success mostly has to do with the chemistry, a good match of culture. (Resp. 2, alliance for development of simulator, micro)

Yes, I think that with ordinary horse sense and trust, you amongst yourselves can put in writing the most important points. (...). The really for 100 % watertight making of agreements, I do not really believe in that. (Resp. 2, alliance for development of simulator, micro)

The increase in respondents reporting 'no to some insecurity' regarding coordination problems in scenario 2 and 4 has to do with the increased quality of contracts and the ability to plan for future contingencies. The decrease of coordination problems due to the involvement of lawyers (in scenario 2 and 4) is by respondents attributed to the increased quality of contracts. Respondents emphasized the importance of contracts in case something goes wrong. Respondents acknowledged the functionality of contracts when things go differently to what was planned. The case of a hitch in the trajectory is the moment to pull the contract out of the drawer according to one respondent. The need for expert knowledge regarding certain formalities and the legal aspects of the collaboration is mentioned by respondents. When lawyers are involved in the drafting of the collaboration contracts, respondents

¹⁴ Respondents 2 and 4.

¹⁵ In total four respondents (respondent 1, 2, 4 and 5) question the necessity of lawyers in particular situations in the interview.

expect these to be from better quality from a legal point of view compared to the ones drafted without the involvement of lawyers. Contracts made by lawyers hold very strict lines that can't be crossed by the counterparty. Arrangements made by lawyers are considered by respondents to be watertight, contain much more details and take into account more possible scenarios and situations. Also some respondent expect parties to fulfil more of the agreements made by lawyers than of agreements made by parties between themselves. When arrangements are made between parties amongst themselves these are expected to offer more freedom of movement and action because escape clauses could be thought up. While arrangements made by lawyers are expected to be more binding and strict.

*You know for sure that when it's done by a lawyer [the drafting of a contract] that it's watertight.
(Resp. 5, printing company, small)*

I think (...) that when a contract is drafted which is critically assessed by lawyers, that the entrepreneurs in question act more accordingly to the contract. (Resp. 6, higher education institution, large)

I would hope that the way a lawyer drafts a contract would be more binding than a contract that you and me think up on a Friday afternoon would be. (Resp. 3, catering, medium)

Another explanation for the decrease of coordination problems due to the involvement of lawyers has to do with the ability to plan for future contingencies. Lawyers are better able to plan for future contingencies according to respondents, which they refer to as possible future affairs and situations. Lawyers bring all kinds of points and details to the table of which respondents would have never expected these to occur.

You are always presented with situations that you cannot imagine as non-lawyer. (Resp. 2, alliance for development of simulator, micro)

That a collaboration contract would be better in legal terms, that many things that can go wrong and how to fix these are taken into account. And when you cannot settle it between yourselves, how you can make an impartial third party or eventually even a judge decide about it. (Resp. 6, higher education institution, large)

A contract without the involvement of a lawyer, I expect the chance of overlooking things to be present. That from a legal point of view it's not right what you are going to do. (Resp. 5, printing company, small)

The decrease of insecurity regarding coordination problems due to the involvement of a lawyer as in scenario 4 has to do with the accelerative effect of the involvement of a joint lawyer. The involvement of a lawyer as in scenario 4 is by seven out of eight respondents expected to accelerate the process compared to the involvement of two lawyers in scenario 3. A joint lawyer can accelerate the process because this lawyer operates and acts from a shared point of view according to respondents. All respondents mention the possible accelerative function of a lawyer in scenario 4. The more mediating role of the lawyer in scenario 4 is aimed at preventing conflicts. The lawyer is also expected to accelerate the process because of his/her experience in previous situations.

A joint lawyer, from the start, tries to work towards consensus and that of course is a very different story. And I think that that affects the speed of the preliminary process. (Resp. 1, information provider, large)

A person who is involved impartially and who listens very well to both parties automatically provides an acceleration of the process. (Resp. 5, printing company, small)

The decrease of coordination problems in scenario 4 is by respondents attributed to the mediation role of the lawyer in this scenario. The importance and possible functionality of a more mediating/intermediary type of role for lawyers in scenario 4 is by six out of seven interviewees mentioned in the interview.¹⁶ Because of the involvement of a joint lawyer instead of two different lawyers the number of links decreases and therefore the chances of coordination problems decreases as well. The lawyer in this role tries to establish consensus from the start. Creating consensus contains the decrease of differences of opinion and aligning different points of views. The aim for consensus therefore leads to a decrease of the chance of miscommunications i.e. a decrease of coordination problems. Respondents regard the lawyer in this scenario to be an independent counsellor of the trajectory who has a broad contribution and aims for bringing parties together. The ideal lawyer, as mentioned by some respondents, should be a good mediator with knowledge about open innovation.

I would rather involve someone in such an intermediary role who is somewhat informed about the legal aspects of such a collaboration instead of a high end lawyer who only sees to the legal aspects.
(Resp. 1, information provider, large)

B. 'severe- very severe insecurity'

The respondents reporting 'severe to very severe insecurity' regarding coordination problems do so because of the different views of parties and the bounded rationality of parties. Coordination problems occur when partners have different goals or ideas in mind regarding the collaboration. Respondents consider a clear allocation of tasks and risks to be important in order to reduce the chances of coordination problems. One respondent explains it being hard to make the other party understand what exactly it is that you do and what is important for you. The match between organizational culture, ideas and opinions are considered important by respondents. When there is a mismatch on these areas the collaboration will peter out according to respondents.¹⁷ A collaboration will be a success as long as parties work together on the project from the same mission. When parties have the same mind-set then it will be a smooth process according to respondents.

Organizations are in essence not always alike and this just can cause tensions. (Resp. 3, catering, medium)

Apart from different views and cultures between organizations, another cause for coordination problems is the bounded rationality of parties which I addressed in chapter 3. Respondents refer to this bounded rationality as affairs or situations being overlooked by collaboration partners. When entering a contract without the involvement of lawyers there is a chance of situations and cases not being addressed or thought about. Without the involvement of lawyers one can, according to respondents, encounter problems during the project which would have been tackled in advance when lawyers would have been present. Contracting without a lawyer enhances the chances of neglecting certain affairs according to respondents.

Things can look very good when entering the contract and maybe even during the process, but my experience is that projects can turn out completely different than you could have ever imagined.
(Resp. 5, printing company, small)

Well, because as laypeople you overlook affairs. (Resp. 7, postal service, large)

¹⁶ Even by one respondent reporting neutral regarding coordination problems and one respondent reporting severe to very severe insecurity regarding coordination problems in scenario 4.

¹⁷ However also two respondents reporting 'no to some insecurity' regarding coordination problems mentioned the mismatch of ideas and opinions to be a problem.

That halfway you find out that we didn't put in writing whose patent this will be or whose component this will be, we didn't think about it. And that can cause a project to completely explode because you can't come to an agreement on that during the project. (Resp. 3, catering, medium)

The increase of coordination problems in scenario 3 (see Table 6) is by respondents assigned to extra links in communication lines. The involvement of lawyers could lead to an increase in coordination problems between collaboration partners because of, among other things, extra links in communication lines. The more people involved the higher the chances of miscommunications. In general the involvement of lawyers means an extra link in communication lines which makes communication and discussions more complex and slower. The increased insecurity regarding coordination problems due to the involvement of two lawyers as in scenario 3 also has to do with the inhibitory effect. All interviewees mentioned the possible inhibitory effect of the involvement of lawyers.¹⁸ In this scenario four out of eight respondents expected the involvement of one lawyer (scenario 2) to be inhibitory to the contracting process compared to scenario 1. The involvement of two lawyers (scenario 3) was by seven out of eight respondents expected to be even inhibitorier to the process than the involvement of one lawyer (scenario 2). This inhibitory effect is due to lawyers paying a lot of attention to minor details, small aspects are being reviewed and enhanced by lawyers and this takes time. Also mentioned is the fact that lawyers are often not very well accustomed to open innovation collaborations and therefore raise all sorts of obstacles which delay the process. In scenario 3 lawyers are often acting from a defensive point of view and therefore create competition between parties which causes delays. One respondent also mentioned that the communication between two lawyers is very formal and this takes more time. When two lawyers are involved more and more documents, emails and so on are exchanged between the two parties. The competition between the lawyers is by many respondents mentioned as a main cause for delays in the process. As another possible dysfunctionality of the involvement of lawyers as in scenario 3 respondents mentioned the fact that due the overload of discussions and consultations the enthusiasm for the collaboration possibly could dilute.

Well, two lawyers enter a discussion with one another and this means extra consultation, extra agreements and extra time. You hardly ever find two lawyers completely agreeing with one another. Because even though they both are lawyers, often the point of view somewhat differs. From both sides things must be very well considered and put down in writing. If you do so with two people it takes more time. (Resp. 2, alliance for development of simulator, micro)

As soon as the legal department got involved another round was invoked whereby all sort of things were reviewed and different formulations, contracts and clauses were added to the agreement. In the beginning there was a pretty basic agreement and because one of the parties involved a lawyer delays arose. (Resp. 6, higher education institution, large)

You continuously have the situation in which problems are being discussed between parties and their lawyers in backrooms. The lawyer then thinks something up and communicates with the other lawyer, this then gets handed back to the collaboration partners. So I guess much more links. (Resp. 1, information provider, large)

In sum, respondents reporting 'no to some insecurity' regarding coordination problems in scenario 1 did so because they questioned the necessity of lawyers in certain situations. The involvement of lawyers leads to less insecurity regarding coordination problems in scenario 2 and 4. Most respondents mention the functionality of contracts being when things go sour and the functionality of lawyers being

¹⁸ Also respondents 2 and 4 reported the possible inhibitory effect of the involvement of lawyers even though they reported 'no to some insecurity' regarding coordination problems on the questionnaire.

their expert knowledge. According to respondents coordination problems decrease due to the involvement of lawyers because of the quality of contracts drafted by lawyers. Contracts drafted by lawyers take into account more possible scenarios, are more detailed and binding and are considered to be watertight by respondents. Coordination problems also can decrease, according to respondents, when the lawyer takes up a mediating role like in scenario 4. This mediating role is expected to be accelerative and to bring parties together. However, the involvement of two lawyers in scenario 3 leads to more (ex ante) insecurity regarding coordination problems. In scenario 3 lawyers are often acting from a defensive point of view and therefore create competition between parties which causes delays. One respondent also mentioned that the communication between two lawyers is very formal and this takes more time. Furthermore, the involvement of lawyers could also possible have an inhibitory effect on the trajectory and lead to a dilution of enthusiasm of partners for the project.

4.3.2. Vertical coordination problems

Next to coordination problems between collaboration partners there can also be coordination problems between lawyers and entrepreneurs when lawyers are involved in the process. These coordination problems can arise when the entrepreneur and lawyer have different attitudes toward risk, different bases of norms, strategy, attention, rules, roles and resources. There were different scenarios in the questionnaire regarding the involvement of lawyers. Respondents were asked regarding the expectation of coordination problems between themselves and the lawyer in case the lawyer was hired by the respondent's company itself (scenario 2) and the case in which the lawyer was hired by parties together (scenario 4). Only questions regarding vertical coordination problems were posed in scenario 2 and 4 because the involvement of a lawyer in scenario 2 is expected to be similar to scenario 3. In both scenario 2 and 3 the lawyer is hired by the company itself and therefore represents this company's interests. In scenario 4 the situation is different because there is a joint lawyer who represents both parties' interests. The responses from Table 7 on the coordination problems related question regarding scenario 2 therefore are expected to be similar in scenario 3. When the company hired a lawyer by itself none of the respondents reported 'severe to very severe insecurity' and six respondents reported 'no to some insecurity' regarding a smooth coordination and communication between the lawyer and the company. In case of a joint lawyer (scenario 4) three respondents reported 'severe to very severe insecurity' and five respondents reported 'no to some insecurity' regarding smooth coordination and communication between the lawyer and the company. Table 7 outlines the participants' responses to a pre-coded question (5-point Likert scale) confronting them with potential coordination problems, i.e. *insecurity regarding smooth communication and coordination with the lawyer* (see Appendix 2, scenario 2 question 6 and scenario 4 question 4). The outcomes from Table 7 suggest that from the perspective of the respondents, hiring a lawyer barely encumbers the open innovation project through coordination problems between the entrepreneur and the lawyer. However, as with three out of eight firms this is not the case when collaboration partners hire a lawyer jointly. In that case the lawyer brings with him coordination related agency problems.

Table 7. Responses on coordination problems related question between lawyer an entrepreneur.

	No - some insecurity	Neutral	Severe - very severe insecurity
Scenario 2	6	2	0
Scenario 4	5	0	3
<i>Summary score (mean)</i>	6.5	1	1.5

In this section the reasons of respondent for reporting or not reporting insecurity regarding coordination problems with the lawyer will be discussed. Coordination problems between lawyers and entrepreneurs have to do with how the relation, tasks, procedures and control between the lawyer and entrepreneur are organized. First the column of 'no to some insecurity' regarding agency related coordination problems will be addressed and afterwards the column of 'severe- very severe insecurity' regarding agency related coordination problems will be addressed.

A. *'no- some insecurity'*

There are several factors contributing to the reporting of 'no to some insecurity' of 6.5 respondents (mean) regarding coordination related agency problems. The duration of the relation, different resources and different roles are factors contributing to this responses which will be addressed in the next paragraphs.

The duration of the relation between the lawyer and entrepreneur could positively affect the vertical coordination problems according to respondents.¹⁹ When there is a long term relation between the lawyer and entrepreneur a certain level of engagement and trust can be reached. When you have worked previously with someone a next collaboration will smoother. When you've known a lawyer for a longer period of time and he/she has been involved with the subject matter more often, the lawyer will really come to understand what it is that you need according to respondents.

At the moment that you've worked with someone before [regarding a durable relation with the lawyer] than everything goes more smoothly. (Resp. 1, information provider, large)

(..) and certainly when you have longer term experience with the lawyer (..) than you don't have to go through an introduction phase and then you know who you're dealing with. I think that is a benefit. (Resp. 6, higher education institution, large)

Another factor contributing to the reporting of 'no to some insecurity' are the complementary roles of lawyers and entrepreneurs in the trajectory. Lawyers and entrepreneurs play different roles when establishing a collaboration with an external partner. Respondents mention the role of a lawyer to be complementary in a way that the lawyer brings up things respondents haven't thought of themselves. The lawyer himself should bring up things and should be able to manage one's own according to respondents.²⁰ The role of the lawyer, ideally, should be that of a sparring partner. Respondents mention that there are different roles a lawyer can take up. The more traditional lawyer is mentioned, who does not have experience with open innovation, and lawyers that do have experience with open innovation. Also the role of a lawyer supporting a collaboration in the service industry or in the manufacturing industry is mentioned to be a completely different one. In the service industry the protecting and demarcation of knowledge is much more vague than in the manufacturing industry. Also a distinction between the more traditional lawyer, acting according to the interest of its client, and a lawyer more in a mediating/ advising role is mentioned. The more traditional lawyer who is occupied with the legal consequences for its client and firmly and defensive protecting its clients interest versus a more modern lawyer who is acting like a process consultant. This last type of lawyer focusses on bringing parties together and strives for consensus. Also the role of the lawyer differs with respect to the projects involved in. The type of collaboration, how knowledge intensive, strategic and big

¹⁹ Respondents 1, 3 and 6 mention the benefits of a more durable relation. They also reported 'no to some insecurity' on the coordination problems related question in scenario 2. Respondents 3 and 6 also reported 'no to some insecurity' on the coordination problems related question in scenario 4.

²⁰ Also according respondent 3 who reported severe to very severe insecurity regarding coordination problems in the vertical relation in scenario 4.

influences the role of the lawyer in the process. A lawyer in general is regarded by respondents as an external advisor offering support and not as someone who can take-over. Lawyers make entrepreneurs critically think about the collaboration partner and cause a sense of realism that the collaboration could go very wrong.

A lawyer can play a part to make sure you do not move on to naïve behaviour. (Resp. 4, technology advising company, medium)

A lawyer is hired to look at all sorts of nice ambitions and nice business plans and in particular to look at what to do when things go sour on the way. (Resp. 6, higher education institution, large)

B. 'severe- very severe insecurity'

Even though the mean of respondents reporting insecurity regarding coordination problems with the lawyer is only 1.5 in the questionnaire, respondents mentioned various causes for coordination problems between the lawyer and entrepreneur in the interviews. Therefore the by respondents mentioned causes for coordination problems in the interviews will be discussed in the next paragraphs.

As a cause for coordination problems is mentioned the different resources of lawyers and entrepreneurs. Both parties have different experiences and backgrounds which makes them act and think differently. Respondents mention lawyers to have a different kind of thinking. Based on the level of expertise in different fields of specialization a lawyer is selected by respondents. Also the level of experience with open innovation and alliance forming differs from lawyer to lawyer. But in general lawyers aren't expected to be very much experienced with open innovation.

Lawyers of course communicate with one another in a way that an ordinary mortal would never do. It is a different kind of language. (Resp. 5, printing company, small)

That means a much broader toolbox. It is not only important that he knows laws and case law well but also understands very well what kind of tension and emotions arise during that type of collaboration trajectories. (Resp. 1, information provider, large)

These different resources of lawyers and entrepreneurs could lead to an information asymmetry between the two which can be a cause for coordination problems. Respondents mention there being certain affairs for which one needs the expertise of a lawyer. Legal assistance regarding certain formalities, for instance regarding legal forms, could be desirable.²¹ However also the entrepreneur possesses certain knowledge the lawyer lacks which leads to an asymmetry. Mentioned is that lawyers have trouble to go along with the world as perceived by parties. Entrepreneurs on the other hand have trouble understanding the legal aspects of a collaboration. Mentioned is that entrepreneurs will never understand all legal aspects but lawyers can explain it in broad outlines to them. Respondents mention that investing time in order to understand one another could diminish coordination problems between lawyers and entrepreneurs.²² Two out of three respondents reporting severe to very severe coordination problems with the lawyer in scenario 4 however are not willing to invest any time or effort in assessing the lawyer's work.

²¹ Mentioned by respondent 2, 3 and 5 even though respondent 2 and 5 reported 'no to some insecurity' regarding vertical coordination problems in both scenarios and respondent 'no to some insecurity' regarding coordination problems in scenario 2.

²² Mentioned by respondent 3, 4, 5 and 6 even though they reported 'no to some insecurity' regarding vertical coordination problems in both scenarios.

The lawyers weren't involved during the process and therefore had no feeling about how these two parties were opposing one another, which in this case they had already been through a very positive process together. So they didn't understand the positive vibe and went on to design everything defensively. (Resp. 4, technology advising company, medium)

When you invest time, and sit around the table in advance with such a person [a lawyer] and tell him like this is the type of collaboration we are setting up and beware of the fact that A/B/C/D, then I guess that a better contract will be drafted. (Resp. 6, higher education institution, large)

Finally, the different attitudes regarding risks of lawyers and entrepreneurs are mentioned as a cause for coordination problems. Respondents mention lawyers wanting to reduce risks, defining them, polarising them and then thinking out all possible measures from different perspectives. Lawyers are not very experienced with open innovation and therefore see many problems ahead. Lawyers often take a very defensive point of view.

They want to reduce risks. So even though it are risks with a low probability, they want to define them anyways and want to define measures. (Resp. 1, information provider, large)

In general the coordination related agency problems are not expected to be very problematic in the open innovation trajectory when lawyers are involved. Respondents expect less coordination and communication problems with the lawyer when the lawyer is hired by the respondent himself (scenario 2) compared to when there is a joint lawyer (scenario 4). Respondents expect fewer vertical coordination problems when there is a more durable relation with the lawyer. Respondents expect vertical coordination problems to be low when the different roles of lawyers and entrepreneurs in the trajectory are complementary, in which case the lawyer is appreciated for offering realistic and critical side notes. The fact that respondents report higher insecurity regarding coordination problems with the lawyer in scenario 4 has in fact more to do with trust problems. Respondents mention various possible causes for coordination problems in the interviews (different resources, information asymmetry and different risk attitudes). However, these are not specific for scenario 4. The only specific problems mentioned by respondents in the vertical relation in scenario 4 are trust related problems. In sum, respondents expect barely any coordination problems with lawyers but expect insecurity regarding trust problems with the lawyer in scenario 4.

4.4. Effect lawyers on the general success of the project

In this section attention will be devoted to the effects of lawyers on the general success and course of the open innovation project. A successful course of the project means a successful execution of the project and a non problematic course of the project. In this thesis I investigate if lawyers could have a positive effect on the general course of the project and therefore make the project more effective. The general success of the project is measured by two indicators: *the insecurity regarding a successful execution of the open innovation project and the expectations of a problematic course of the open innovation project*. The respondents were asked about the success of the project when no lawyers were involved. When no lawyers are involved in the open innovation collaboration trajectory three out of eight respondents reported severe or very severe insecurity and 2.5 respondents 'no to some insecurity' regarding the general success of the project. When there was one lawyer (scenario 2) involved there was the same level of 'severe to very severe insecurity' but more respondents (three) reporting 'no to some insecurity' regarding the success of the project. Due to the involvement of two lawyers as in scenario 3 more respondents (3.5) reported 'severe to very severe insecurity' and less respondents (2.5) 'no to some insecurity' regarding the success of the project. Due to the involvement of a joint lawyer the insecurity regarding the success of the project decreased. When there was one joint lawyer (scenario

4) involved, 2.5 respondents reported severe or very severe concerns regarding the success of the project and four respondents reported 'no to some insecurity' regarding the success of the project. Table 8 outlines the mean of participants' responses to two pre-coded questions (5-point Likert scale) regarding the success of the project, i.e. '*insecurity regarding a successful execution of the open innovation project*' and '*expectations of a problematic course of the open innovation project*' (see Appendix 2 scenario 1 question 4 and 7, scenario 2 question 10 and 13, scenario 3 question 6 and 9 and scenario 4 question 8 and 11). The outcomes of Table 8 suggest that from the perspective of respondents hiring a lawyer leads to a decrease of insecurity regarding the general success of the project. However, this is not the case for scenario 3, when both parties have hired a lawyer, where a higher number of respondents reported 'severe to very severe insecurity' regarding the success of the project compared to scenario 1.

Table 8. Responses on questions related the general success of the project in the different scenarios.

	No - some insecurity	Neutral	Severe - very severe insecurity
Scenario 1	2.5	2.5	3
Scenario 2	3	2	3
Scenario 3	2.5	2	3.5
Scenario 4	4	1.5	2.5
<i>Summary score (mean)</i>	3	2	3

In this section the reasons of respondent for reporting or not reporting insecurity regarding the general success of the open innovation project will be discussed. First the column of 'no- some insecurity' regarding the general success of the project will be addressed and afterwards the column of 'severe-very severe insecurity' regarding the general success of the project will be addressed.

A. '*no- some insecurity*'

The involvement of one joint lawyer (scenario 4) or one lawyer (scenario 2) causes an increase in the number of respondents reporting 'no-some insecurity' regarding the success of the project. Respondents in general were most positive regarding the success of the innovation project when there was one joint lawyer. There are two respondents reporting 'no to some insecurity' in all four scenarios regarding the general success of the project that also report 'no to some insecurity' regarding trust- and coordination problems in all four scenarios.²³ The higher trust in the general success of the project in scenario 4 can also be explained by the accelerative effect of the involvement of lawyers in this scenario. The involvement of a lawyer as in scenario 4 is by seven out of eight respondents expected to accelerate the process compared to the involvement of two lawyers in scenario 3. A joint lawyer can accelerate the process because this lawyer operates and acts from a shared point of view according to respondents. The more mediating role of the lawyer in scenario 4 is aimed at preventing (coordination and/or trust) conflicts. The lawyer in this scenario aims for consensus which leads to a decrease of the chance of miscommunications and coordination problems. The lawyer is also expected to accelerate the process because of his/her experience in previous situations.

B. '*severe- very severe insecurity*'

There also are three respondents reporting 'severe to very severe insecurity' on the question regarding the successful execution of the project in all four scenarios that also report 'severe to very severe

²³ Respondents 2 and 4.

insecurity' regarding trust- and coordination problems in scenario 1, 2 and 3.²⁴ The higher insecurity regarding the final success of the project in scenario 3 can conversely be explained by the inhibitory effect of the involvement of lawyers in this scenario. The involvement of two lawyers (scenario 3) was by seven out of eight respondents expected to be even inhibitorier to the process than the involvement of one lawyer (scenario 2). This inhibitory effect is due to lawyers paying a lot of attention to minor details, small aspects are being reviewed and enhanced by lawyers and this takes time. The more documents are exchanged and the more meetings arranges the higher the chance of miscommunications and coordination problems. In scenario 3 lawyers are often acting from a defensive point of view and therefore create competition between parties which causes delays. Lawyers are serving one of the parties' interests and are defending the client's interests against the other lawyer defending the counterparty's interests. Therefore, lawyers are competing to establish the best terms for their clients.

Concluding, the more trust- and coordination problems and the longer duration of the trajectory is expected by respondents the less faith in the success of the project, and the other way around. The involvement of lawyers has an indirect effect on the final success of the project via their influence on the trust- and coordination problems and the duration of the trajectory. The findings in table 8 show that some extents of involvement of lawyers are beneficial to the success of the project (scenario 2 and 4) and some are not (scenario 3).

4.5. Summary of findings

In this section the hypotheses of the different scenarios and the findings from the results of the different scenarios will be presented. In chapter 2 the following hypotheses were given: configuration 3 and 4 were expected to have the least trust- and coordination problems and configuration 1 was expected to have the most trust- and coordination problems. In Table 9 on the next page an overview of the hypotheses and the findings of the research regarding the added value of lawyers in the different configurations can be consulted. The hypotheses are stated in plusses and minuses, in which a plus means high chance of problems, a minus low chance of problems and plus/minus meaning medium chance of problems. Below the hypotheses the mean of participants' responses to the questions confronting them with a particular type of problem is stated. Below that the score on the indicators of the specific type of problems (i.e. the score on a specific question related to a specific type of problem) is stated. These findings of the research are stated in terms of highest and lowest. The configuration with the lowest insecurity regarding an indicator of a certain problem type is marked with lowest and the configuration with the highest insecurity regarding an indicator of a certain problem type is marked with highest.

Scenario 1

In this scenario a high chance of trust- and coordination problems and a low chance of a successful outcome of the project was expected. These hypotheses were for the most part confirmed by the findings of the research. Without the involvement of lawyers 3.5 respondents expected trust problems, 2.7 respondents expected coordination problems and 3 respondents expected insecurity regarding the success of the project.

Scenario 2

In this scenario a medium chance of trust problems, a low chance of coordination problems and a medium chance of agency problems were expected. A medium chance of a successful outcome of the project was expected because of the expected trust- and agency problems. These hypotheses were

²⁴ Respondents 1, 3 and 6. Respondent 2 also reports severe to very severe insecurity regarding trust- and coordination problems in scenario 4.

partially confirmed by the findings of the research. With the involvement of a lawyer in scenario 2, three respondents expected trust problems, 2.3 respondents expected coordination problems and three respondents reported insecurity regarding the success of the project. The reported trust- and coordination problems are lower than in scenario 1 and the reported agency problems are lower than in scenario 4.

Scenario 3

In this scenario a low chance of trust problems and a low chance of coordination problems were expected. Also a high chance of a successful outcome of the project was expected. These hypotheses were refuted by the findings of this research. The highest expectations of a problematic course of the project are reported in this scenario, 3.5 respondents report insecurity regarding the success of the project. This has to do with the reported trust- and coordination problems in this scenario. With the involvement of two lawyers as in this scenario, four respondents expected trust problems and three respondents expected coordination problems.

Scenario 4

In this scenario a low chance of trust problems, low chance of coordination problems and a high chance of agency problems were expected. Also a high chance of a successful outcome of the project was expected in this scenario. These hypotheses were (mostly) confirmed by the findings of the research. In this scenario the lowest insecurity is reported regarding a successful outcome of the project and the reported expectations of a problematic course of the project are the lowest. This has to do with four respondents reporting no to some trust problems and 4.5 respondents reporting no to some coordination problems. In this scenario the lowest trust- and coordination problems are reported (two respondents reporting insecurity regarding trust- and coordination problems) and therefore the most successful outcome of the project is expected (2.5 respondents reporting insecurity regarding the success of the project).

Table 9. Hypotheses compared to findings regarding trust-, coordination-, agency problems and the general success of the project.

Trust problems	Configuration 1	Configuration 2	Configuration 3	Configuration 4
Hypothesis chance of trust problems	+	+/-	-	-
Respondents reporting insecurity regarding trust problems (mean)	3,5	3	4	2
<i>i.e. Insecurity regarding sharing sensitive information</i>	<i>Highest</i>			<i>Lowest</i>
<i>i.e. Insecurity regarding working together in good faith</i>			<i>Highest</i>	<i>Lowest</i>

Coordination problems	Configuration 1	Configuration 2	Configuration 3	Configuration 4
Hypothesis chance of coordination problems	+	-	-	-
Respondents reporting insecurity regarding coordination problems (mean)	2,7	2,3	3	2
<i>i.e. Insecurity regarding the drafting of a good and effective contract</i>	<i>Highest</i>			<i>Lowest</i>
<i>i.e. Insecurity regarding smooth communication and coordination</i>	<i>Lowest</i>		<i>Highest</i>	
<i>i.e. Duration of the contracting phase</i>	<i>Shortest</i>		<i>Longest</i>	<i>Shortest</i>
<i>i.e. Insecurity regarding smooth negotiations</i>		<i>Lowest</i>	<i>Highest</i>	

Most successful configuration	Configuration 1	Configuration 2	Configuration 3	Configuration 4
Hypothesis most successful configuration	-	+/-	+	+
Respondents reporting insecurity regarding trust problems (mean)	3	3	3,5	2,5
<i>i.e. Expectations of a problematic course of the project</i>			<i>Highest</i>	<i>Lowest</i>
<i>i.e. Insecurity regarding the success of the project</i>	<i>Highest</i>			<i>Lowest</i>

Agency problems	Configuration 2	Configuration 4
Hypothesis chance of agency problems	+/-	+
Respondents reporting insecurity regarding trust- and coordination related agency problems (mean)	0	3
<i>i.e. Insecurity regarding sharing sensitive information with the lawyer</i>	<i>Lowest</i>	<i>Highest</i>
<i>i.e. Insecurity regarding smooth communication and coordination with the lawyer</i>	<i>Lowest</i>	<i>Highest</i>

CHAPTER 5 – CONCLUSION & DISCUSSION

5.1. Summary

The focus of this thesis is the tension between the necessity of lawyers in open innovation collaborations on the one hand and the problems that they cause when involved on the other hand. On the one hand lawyers are mentioned to be 'deal breakers', but they are also known for their professional knowledge. Doubts have arisen with regard to the added value of lawyers in open innovation collaborations. Problems that can occur in open innovation collaborations are trust problems and coordination problems. Trust problems are caused by the risks of opportunistic behaviour of parties. Opportunistic behaviour is defined by Williamson (1985) as self-interest seeking with guile and can manifest in lying, stealing, cheating, calculated efforts to mislead, distort, disguise or otherwise confuse. Coordination problems are caused by parties seeing the world differently and parties not understanding one another correctly. Coordination of a transaction assumes that parties communicate with one another. When this communication is invalid, problems can occur. This is what we call coordination problems. In order to make the open innovation collaboration as successful as possible the trust- and coordination problems should be as low as possible. The aim of this research is to investigate whether or not lawyers can affect the trust- and coordination problems in open innovation collaborations. This study therefore tried to answer the following question: *If at all, in what way does calling in lawyers in open innovation processes obstruct or impede these processes as planned/anticipated by the entrepreneur, and, if appropriate, how can the streamlining be improved of involving lawyers in open innovation processes?* In order to answer this question four configurations were developed with respect to different extents of involvement of lawyers in open innovation collaborations. The first configuration sees to the situation of a collaboration without legal support. In the second scenario one of the parties is represented by a lawyer, in the third configuration both parties have legal support and in the fourth configuration parties have agreed upon a joint lawyer. The differences regarding trust-, coordination-, and agency related trust- and coordination problems as well as the difference regarding the general success of the project between those configurations were researched. The following hypotheses were formulated: Scenario 3 and 4 were expected to have the least trust- and coordination problems and were expected to have the highest chance of success of the project, followed by scenario 2 and finally by scenario 1 which was expected to have the most trust- and coordination problems and was expected to have the lowest chance of success of the project. Scenario 1 was expected to have high trust problems, because of the high potential for opportunistic behaviour when no lawyers were involved, and high coordination problems due to the more incomplete contracts drafted by parties amongst themselves compared to contracts drafted by lawyers. Also more miscommunications between parties were expected because of the difficulty to develop a common language which leads to parties not understanding one another correctly. The higher the trust- and coordination problems the lower the expected chance of a successful outcome of the project, therefore a low success was expected in this scenario. In scenario 2, 3 and 4 lower coordination problems are expected, compared to scenario 1, because of the more complete contracts drafted due to the involvement of (a) lawyer(s). More complete contracts lead to more clarity regarding division of tasks and other agreements and a less problematic execution of the project. In scenario 2 high trust problems were expected for the party without legal assistance because this party is expecting to be taken advantage of by the party with legal assistance. Coordination problems are expected in this scenario because of the use of jargon by the lawyer that is not correctly understood by the party without legal assistance. In scenario 3 less coordination problems are expected, because of the common language used by the lawyers assisting parties, and less trust problems are

expected due to both parties having legal assistance which decreases the chances of opportunistic behaviour from both parties. In scenario 4 even less trust problems are expected, because the joint lawyer serves both parties' interests. Also even less coordination problems are expected due to the decrease in the number of links in communication lines compared to scenario 3 which leads to a decrease of chances of miscommunications.

The research was conducted using an experimental research design via vignette techniques. The use of vignettes allows to combine survey methodologies with an experimental research design, and allows for examination of participants' reactions to hypothetical scenarios while controlling for variables within the scenarios. The vignettes helped to attain insight in the process of open innovation collaborations and the involvement of lawyers, by assessing the by participants' expected effects of the different extents of involvement of lawyers in the process. In the vignette the coordination-, trust- and agency problems and the general success of the project are measured. Four vignettes were drafted in which the extent of the involvement of lawyers differed. The vignettes are drafted and complemented with a written questionnaire which can be consulted in Appendix 2. The first vignette was drafted to provide the participant with some context about the collaboration: The aim of the collaboration is the development of a radical new product for which knowledge of both the collaboration partners is necessary. There are no suitable other collaboration partners available and it is the first time that partners work with one another. The innovation project requires big investments from both parties and when it fails big losses are expected. There is no involvement of lawyers in this scenario. The second vignette builds on the first vignette with the complement that both partners have hired a lawyer, the third vignette complements the first with the involvement of two lawyers, each partner hires a own lawyer, and the fourth vignette complements the first with the involvement of one jointly hired lawyer. Eight participants filled out this survey as a first step and an introduction to the research subject. After completion of the survey, the interview questions were adjusted for each participant based on the answers given. The unadjusted version of the interview guideline can be consulted in Appendix 3. In this research, the quantitative research led to the development of the qualitative method. The findings from the quantitative questionnaire led to adjustment of the interview guideline. The goal of the use of the mixed-method design is convergence of the quantitative and qualitative data, meaning that the results from both methods coincide. The qualitative research is the main research and its conclusions are substantiated with the results from the quantitative data. The participant selection was based on two guiding principles; representativeness and quality. Therefore participants are selected that have in common experience with open innovation processes but differ on the extent of experience with lawyers. More information on the participants can be consulted in Appendix 1. Participants were selected that had much to offer in depth on the research subject. The participants were also partially selected as they were emerging from opportunity, therefore the research was partially based on a convenience sample.

As regards the participating companies, the hypotheses were partially confirmed by the findings. Scenario 3 and 4 were expected to have the least trust- and coordination problems and were expected to have the highest chance of success of the project, then scenario 2 followed and scenario 1 was expected to have the most trust- and coordination problems and was expected to have the lowest chance of success of the project. In the next paragraphs a summary of the findings regarding the four scenarios will be provided. The findings in the next paragraphs are based on and refer to Table 9 in the previous chapter.

Scenario 1

In this scenario a high chance of trust- and coordination problems was expected. Also a low chance of a successful outcome of the project was expected in this scenario. These hypotheses were for the most part confirmed by the findings of the research. The findings show an above average insecurity regarding trust- and coordination problems (Table 3 and 6) and an average insecurity regarding the general success of the project (Table 8). Without the involvement of lawyers 3.5 respondents expected trust problems, 2.7 respondents expected coordination problems and 3 respondents expected insecurity regarding the success of the project. Trust problems are high in this scenario because of the high chances of opportunistic behaviour that are expected in this scenario. The chances of opportunistic behaviour are expected to be high because collaboration contracts made without lawyers are expected to be less binding and complete and therefore offer possibilities for opportunistic behaviour. Respondents are aware of the risks of the partner taking advantage of the shared knowledge and the risks is highest in this scenario because of the more incomplete contracts. Coordination problems also are high because of the expected lower quality of contracts drafted by parties amongst themselves. Contracts made by partners amongst themselves are expected to have a less clear allocation of tasks and risks, are less binding and do not take into account many possible situations and affairs. When partners expected trust- and coordination problems also a less successful outcome of the project is expected.

Scenario 2

In this scenario a medium chance of trust problems, a low chance of coordination problems and a medium chance of agency problems were expected. A medium chance of a successful outcome of the project was expected because of the expected trust- and agency problems. These hypotheses were partially confirmed by the findings of the research. The findings show a below average insecurity regarding trust- and coordination problems (Table 3 and 6) and an average insecurity regarding the general success of the project (Table 8) With the involvement of a lawyer in scenario 2, three respondents expected trust problems, 2.3 respondents expected coordination problems and three respondents reported insecurity regarding the success of the project. The reported trust- and coordination problems are lower than in scenario 1 and the reported agency problems are lower than in scenario 4. The below average insecurity regarding coordination problems is due to the lawyer's experience and expert knowledge. Lawyers are expected to have more experience with contracting and negotiations than entrepreneurs have. Due to the knowledge of the lawyer the negotiations are expected to be constructive and smooth. Smooth negotiations are especially expected in this scenario because the lawyer serves only one of the partner's interests and the other party is not expected to raise that many barriers during the negotiations and drafting of contracts. The (just) below average insecurity regarding trust problems due to the involvement of one lawyer has to do with the partner with legal assistance feeling less insecure regarding sharing sensitive information with the collaboration partner. The lawyer is expected to draft better contracts in legal terms which decrease the chance of the other party taking advantage of the shared knowledge. Therefore the partner who hired the lawyer is less insecure regarding sharing sensitive information and the information exchange between partners gets going more easily (at least from one side). Sharing information and a clear allocation of tasks and risks are elements affecting the outcome of the open innovation project. The higher the trust- and coordination problems, the lower the expectations of successful outcome of the project. The insecurity regarding sharing sensitive information and smooth communication and coordination with the lawyer in this scenario are lower than in scenario 4. These lower coordination- and trust related agency problems in this scenario, compared to scenario 4, have to do with the loyalty of the lawyer. The loyalty of a joint lawyer, as in scenario 4, can be questioned while the lawyer in scenario 2 is expected to only serve the interests of the client's company.

Scenario 3

In this scenario a low chance of trust problems and a low chance of coordination problems were expected. Also a high chance of a successful outcome of the project was expected. These hypotheses were refuted by the findings of this research. The findings show an above average insecurity regarding trust- and coordination problems and the general success of the project (Table 3, 6 and 8). The highest expectations of a problematic course of the project are reported in this scenario (3.5 respondents report insecurity regarding the success of the project). This has to do with the reported trust- and coordination problems in this scenario. With the involvement of two lawyers, as in this scenario, four respondents expect trust problems and three respondents expect coordination problems. The above average insecurity regarding trust problems has to do with the signalling of distrust. When both parties hire a lawyer competition arises between these lawyers trying to get the best out of it for its client which impairs the trust building process between partners. When both parties have hired a lawyer the most suspicion, caution and distrust between partners is expected. The above average insecurity regarding coordination problems has to do with the inhibitory effect of the involvement of lawyers. The negotiations between parties become tougher because both lawyers are trying to get the best out of it for its client. Therefore, partners become more opposite and critical of one another. Due to the defensive point of view of lawyers in the negotiation phase the duration of the negotiation phase is expected to be the longest in this scenario. Lawyers are expected to have an inhibitory effect in this scenario because of the communication between two lawyers being very formal and the exchange of more and more documents. The involvement of a lawyer on both sides of the table means more links in communication lines and a higher chance of coordination problems. The involvement of lawyers on both sides leads to extra consultation and communication, first between the lawyer and its client, then from lawyer to lawyer, than reporting back from lawyer to client and so on. When partners expect trust- and coordination problems a less successful outcome of the project is expected.

Scenario 4

In this scenario a low chance of trust problems, low chance of coordination problems and a high chance of agency problems were expected. Also a high chance of a successful outcome of the project was expected in this scenario. These hypotheses were confirmed by the findings of the research. The findings show a below average insecurity regarding trust- and coordination problems and the general success of the project (Table 3, 6 and 8). In this scenario the lowest insecurity is reported regarding a successful outcome of the project and the reported expectations of a problematic course of the project are the lowest. This has to do with four respondents reporting no to some trust problems and 4.5 respondents reporting no to some coordination problems. In this scenario the lowest trust- and coordination problems are reported and therefore the most successful outcome of the project is expected (2.5 respondents reporting insecurity regarding the success of the project). The below average insecurity regarding trust problems has to do with the mediating role of lawyers in this scenario. The lawyer in this scenario acts more from a base of trust and shared interests instead of individual interests of the parties. The lawyer in this scenario acts like an independent counsellor assisting the collaboration and aiming at bringing parties together. Due to this role parties interests become more aligned and consensus is created which decreases trust problems between partners. The below average insecurity regarding coordination problems also has to do with the mediating role of lawyers in this scenario. The lawyer in this scenario aims for consensus from the start of the negotiation and therefore the contracts are expected to best benefit parties shared interests. Also due to the starting point of trust and consensus a short duration of the contracting phase is expected. The lawyer aims for consensus and preventing conflict between partners and therefore a smooth contracting phase is expected. The insecurity regarding sharing sensitive information and smooth communication and coordination with the lawyer are higher than in scenario 2. However trust- and coordination problems in the agency relation in this

scenario are by five respondents expected not or barely to be problematic. Therefore the trust- and coordination related agency are, even though they are higher than in the scenario 2, not expected to have a severe effect on the success of the project.

The hypotheses were partially confirmed by the findings of the research as discussed above. The hypotheses stated scenario 3 and 4 having the least trust- and coordination problems and the most trust in a successful outcome of the project, followed by scenario 2 and finally by scenario 1 which was expected having the most trust- and coordination problems and the least trust in a successful outcome of the project. Table 9 however shows scenario 4 having the least insecurity regarding trust- and coordination problems and the least insecurity regarding the successful outcome of the project, followed by scenario 2, then by scenario 1 and finally by scenario 3 having the highest insecurity regarding trust- and coordination problems and the highest insecurity regarding a successful outcome of the project.

5.2. Answering the research questions

Calling in lawyers in open innovation processes, what basic (types of) benefits do they provide in practice to the collaboration process?

The benefits of the involvement of lawyers in open innovation collaborations, according to the interviewees/respondents, are reduction of successively trust- and coordination problems which in its turn could potentially lead to a more effective collaboration relation and success of the open innovation project. First, I discuss the effect of involving lawyers in an open innovation project upon potential opportunistic behaviour of parties involved in the project (trust problems). In this paragraph the decrease of trust problems due to the involvement of lawyers as in scenario 2 and 4 will be discussed. This decrease is attributed to the increased quality of contracts due to the involvement of lawyers and the mediating role of the lawyer in scenario 4. Next, the effect of lawyers upon potential tuning problems between participants (coordination problems) will be discussed. In this paragraph the decrease of coordination problems due to the involvement of lawyers as in scenario 2 and 4 will be discussed. This decrease is attributed to the increased quality of contracts and the ability to plan for future contingencies due to the involvement of the lawyer in scenario 2 and 4 and the mediation role of the lawyer and its accelerative effect in scenario 4.

a. Decrease of trust problems

Regarding trust problems, Table 9 (in the previous chapter) shows, when no lawyers are involved in the process (scenario 1) 3.5 respondents (ex ante) expect insecurity. Due to the involvement of a joint lawyer (scenario 4) or one lawyer (scenario 2) less insecurity regarding trust problems is reported (respectively 2 and 3 respondents). The trust problems in open innovation collaborations have to do with the insecurity of sharing sensitive information and working together in good faith because of distrust and risks of opportunistic behaviour of the partner. The chances of active opportunistic behaviour such as scams, swindles and making false promises or passive opportunistic behaviour such as the modification of information or not sharing certain information are mentioned to cause trust problems. The decline in insecurity regarding trust problems in scenario 4 and 2 has to do with the quality of the contracts and legal tools. Due to the involvement of lawyers respondents trust things to be arranged well. According to respondents the added value of lawyers is the security and trust they provide when they are involved in the process. The lawyer has legal instruments at its disposal that can remove restraint of parties. Contracting parties trust the drafted contracts to be more complete and

binding and are therefore less anxious regarding sharing sensitive information and risks of opportunistic behaviour of the partner. The increased quality of contracts offers entrepreneurs security and trust and leads to entrepreneurs trusting things to be arranged well, especially on the formal proceedings-side, and therefore remove restraint. The involvement of lawyers also provides certainty that at the formal proceedings-side things are covered. In scenario 4 there is another specific reason for the decline in trust problems. The benefits in the sense of a decrease of trust problems due to the involvement of a joint lawyer has to do with the mediating role of the lawyer in this scenario. This mediating role is by respondents only assigned to the lawyer as in scenario 4. The lawyer in this scenario acts and thinks more from a base of trust and togetherness and less from individual interests compared to scenario 2 and 3 where the lawyer acts in one of the parties' interests only. The role of the lawyer in this scenario is aimed at bringing parties together and therefore trust problems decrease. The trust problems in this scenario decrease because the lawyer advises as well on the more soft aspects of the collaboration and operates from a base of trust and not risk reduction. The lawyer acting as a kind of mediator, according to respondents, listens to both parties and therefore ensures more trust.

b. Decrease of coordination problems

Regarding coordination problems, Table 9 shows when no lawyers are involved 2.7 respondents expect insecurity. Due to the involvement of a joint lawyer or one lawyer less insecurity regarding coordination problems is reported (respectively 2.3 and 2 respondents). The coordination problems in open innovation collaborations have to do with the insecurity regarding a smooth negotiating phase, communication and coordination with the collaboration partner and the drafting of an effective contract. A cause for coordination problems is the bounded rationality of parties. Based on this bounded rationality, individuals are limited in their ability to plan for the future. Individuals try to deal with the complexity and uncertainty from the world around them, but lack the knowledge, foresight and skill to accurately predict and plan for all the contingencies that may arise. Respondents mention bounded rationality as the lack of knowledge and skills for drafting contracts that take into account many possible future contingencies. Coordination problems also occur when partners have different goals, views and ideas in mind regarding the collaboration project. Respondents mention a mismatch between culture, ideas and opinions of partners as an important cause for coordination problems. The decrease of insecurity regarding coordination problems in scenario 2 and 4 has to do with the increased quality of contracts and the ability to plan for future contingencies. The decrease of coordination problems due to the involvement of lawyers (in scenario 2 and 4) is by respondents attributed to the increased quality of contracts. Because of the resources of the lawyer, law school and previous experiences, lawyers are likely to draft more complete contracts compared to contracts drafted by entrepreneurs. Respondents emphasized the importance of contracts in case something goes wrong. The need for expert knowledge regarding certain formalities and the legal aspects of the collaboration is mentioned by respondents. When lawyers are involved in the drafting of the collaboration contracts, respondents expect these to be from better quality from a legal point of view compared to the ones drafted without the assistance of lawyers. Contracts drafted by lawyers hold very strict lines that can't be crossed by the counterparty. Arrangements made by lawyers are considered by respondents to be watertight, contain much more details and take into account many more possible scenarios and situations. Due to the involvement of lawyers contracts are more explicit and complete regarding arrangements and therefore lead to less misunderstandings and coordination problems. Without the involvement of lawyers one can, during the project, encounter problems which would have been tackled in advance when lawyers would have been present. Contracting without a lawyer enhances the chances of neglecting certain things according to

respondents. Respondents expect more coordination problems to occur when no lawyers are involved because of the higher chances of affairs and situations to be overlooked by partners. Also some respondent expect parties to fulfil more of the agreements made by lawyers than agreements made by parties between themselves. Another explanation for the decrease of coordination problems due to the involvement of lawyers has to do with the ability to plan for future contingencies. Lawyers are better able to plan for future contingencies according to respondents, which they refer to as possible future affairs and situations. Lawyers bring all kinds of points and details to the table of which respondents would have never expected these to occur. The decrease of coordination problems in scenario 4 is by respondents attributed to the mediation role of the lawyer in this scenario. The importance and possible functionality of a more mediating/ intermediary type of role for lawyers in scenario 4 is mentioned by six out of seven interviewees. Because of the involvement of a joint lawyer instead of two different lawyers the number of links decreases and therefore the chances of coordination problems decreases as well. The lawyer in this role tries to establish consensus from the start. Creating consensus contains the decrease of differences of opinion and aligning different points of views. The aim for consensus therefore leads to a decrease of the chance of miscommunications i.e. a decrease of coordination problems. Respondents regard the lawyer in this scenario to be an independent counsellor of the trajectory who has a broad contribution and aims for bringing parties together. The decrease of insecurity regarding coordination problems due to the involvement of a lawyer as in scenario 4 also has to do with the accelerative effect of the involvement of a joint lawyer. The involvement of a lawyer as in scenario 4 is by seven out of eight respondents expected to accelerate the process compared to the involvement of two lawyers in scenario 3. A joint lawyer can accelerate the process because this lawyer operates and acts from a shared point of view according to respondents. All interviewees mention the possible accelerative function of a lawyer in scenario 4. The more mediating role of the lawyer in scenario 4 is aimed at preventing conflicts. Therefore, less conflict between partners is the result and the contracting phase is expected to have a shorter duration and be smoother. The lawyer is also expected to accelerate the process because of his/her experience in previous situations.

Concluding, calling in lawyers as in scenario 2 or 4 in open innovation processes can bring about decreases in trust- and coordination problems due to the increased quality of contracts and the lawyer's ability to plan for future contingencies. The mediator role of the lawyer in scenario 4 in particular is expected to lead to decreases of trust- and coordination problems and to have an accelerative effect on the process.

Calling in lawyers in open innovation processes, what basic (type of) problems to the collaboration process they might bring about in practice?

The problems of the involvement of lawyers in open innovation collaborations, according to the interviewees/respondents, are increases of successively trust- and coordination problems which in its turn could potentially lead to a less effective collaboration relation and less success of the open innovation project. First, I discuss the problems lawyers might bring about when involved in an open innovation project upon potential opportunistic behaviour of parties involved in the project (trust problems). In this paragraph the increase of trust problems due to the involvement of lawyers as in scenario 3 will be discussed (see Table 9). This increase is attributed to the signal of distrust. Also the increase in trust related agency problems in scenario 4 will be addressed. The increase of trust problems in this scenario has to do with the loyalty of the lawyers and the entrepreneur's ability to assess the lawyer's work. Next, the effect of lawyers upon potential tuning problems between participants

(coordination problems) will be discussed. In this paragraph the increase of coordination problems due to the involvement of lawyers as in scenario 3 will be discussed (see Table 9). This increase is attributed to the inhibitory effect and extra links in communication lines. Also the coordination related agency problems will be discussed. These problems have to do with the duration of the relation between the entrepreneur and the lawyer, the different roles, different resources and the information asymmetry between lawyers and entrepreneurs.

a. Increase of trust problems

Table 9 shows that when no lawyers are involved 3.5 respondents expected insecurity regarding trust problems. Due to the involvement of two lawyers (scenario 3) an increase of insecurity regarding trust problems is reported (4 respondents). The increase in trust problems due to the involvement of two lawyers has to do with the signal of distrust. When there are two lawyers involved, each representing one of the party's interest, more trust problems are expected because it is harder to get trust between four people than between two or three people. When both parties are assisted by lawyers, these lawyers will try to get the best out of it for its client, which leads to competition and eventually could impair the trust building process. A lawyer is expected to act in the interest of its client and will draft contracts that are in favour of its client. Therefore, the trust issues of the collaboration partner increase since he expects the partner's lawyer to serve the partner's interest at the expense of himself. Furthermore, in this situation parties become more opposite of one another and this could easily lead to suspicion, caution or restraint.

Table 9 also shows three respondents reporting insecurity regarding trust problems with the lawyer in scenario 4 and no respondents reporting insecurity regarding trust problems with the lawyer in scenario 2 (and 3). When there is a joint lawyer the uncertainty regarding whose side the lawyer is on is the cause for trust problems. The fact that you can't tell whether or not the lawyer might be more loyal to the other party is reason for insecurity in scenario 4. Whether or not a lawyer is trusted by entrepreneurs also has to do with the extent to which the lawyers' work and efforts can be assessed. Being able to assess the lawyer's work is important in order to keep control and being in charge over the project. Not being able to assess the lawyer's work hampers the entrepreneur to consider whether or not the lawyer has behaved desirable and therefore trust problems could increase. The assessing of the lawyer's work could be harder in scenario 4 because the lawyer severs both parties' interests instead of only one client's interests. Therefore it might be hard to assess the work the lawyer does for the other party.

b. Increase of coordination problems

Table 9 shows that when no lawyers are involved 2.7 respondents expected insecurity regarding coordination problems. Due to the involvement of two lawyers an increase of insecurity regarding coordination problems is reported (3 respondents). The increase of coordination problems in scenario 3 (see Table 6) is by respondents assigned to extra links in communication lines. The more people involved the higher the chances of miscommunications. In general the involvement of lawyers means an extra link in communication lines which makes communication and discussions more complex and slower. The increase in coordination problems due to the involvement of two lawyers also has to do with the inhibitory effect on the collaboration trajectory. All interviewees mentioned the possible inhibitory effect of the involvement of lawyers. The involvement of two lawyers (scenario 3) was by seven out of eight respondents expected to be even more inhibitory to the process than the involvement of one lawyer (scenario 2). This inhibitory effect is due to lawyers paying a lot of attention to minor details, small aspects are being reviewed and enhanced by lawyers and this takes time. Lawyers are often not very well accustomed to open innovation collaborations and therefore raise all sorts of obstacles which delay the process. This raising of obstacles and paying attention to minor details by

lawyers leads to competition between parties in scenario 3 which causes delays. In scenario 3 each party is assisted by a lawyer who communicate with each other. Communication between two lawyers is very formal and this takes more time. Also when two lawyers are involved more and more documents, emails and so on are exchanged between the two parties which leads to delays and higher chances of coordination problems. The competition between the lawyers is a main cause for problems and delays in the process.

In scenario 4 there are three respondents reporting insecurity regarding coordination problems with the lawyer, in scenario 2 and 3 no insecurity is reported (see Table 7). In general the coordination related agency problems are not expected to be very problematic in the open innovation trajectory when lawyers are involved. The fact that respondents report higher insecurity regarding coordination problems with the lawyer in scenario 4 has in fact more to do with trust problems. Respondents mention various possible causes for coordination problems in the interviews such as different resources, information asymmetry and different risk attitudes. Respondents expect more vertical coordination problems when there is a short-term relation with the lawyer. Respondents expect vertical coordination problems to be high when the different roles of lawyers and entrepreneurs in the trajectory are conflicting. However, these are not specific for scenario 4 and therefore won't be addressed in this paragraph (see section 4.3.2. for more information on the possible agency related coordination problems). The only specific problems mentioned by respondents regarding scenario 4 are trust related agency problems. In sum, respondents expect barely any coordination problems with lawyers but expect trust problems with the lawyer in scenario 4.

Concluding, calling in lawyers as in scenario 3 in open innovation processes can bring about increases in trust- and coordination problems due to the signal of distrust, extra links in communication lines and the inhibitory effect. Calling in lawyers as in scenario 4 can bring about increases in trust related agency problems due to the uncertainty regarding the lawyer's loyalty and the possible troubles to assess the lawyer's work.

What about the different constellations lawyers might be engaged in, in open innovation processes? Does it matter for the benefit of open innovation advancement whether or not several lawyers are involved, each collaboration partners assisted by his own lawyer or that partners agree on a common lawyer?

After addressing the possible effects of the different extents of involvement of lawyers on the trust- and coordination problems the effects on the general success of the open innovation project needs addressing. First, the decrease of insecurity regarding the expectations of success of the project due to the involvement of a lawyer as in scenario 4 will be discussed (see Table 8 and 9). This decrease due to involvement of a joint lawyer is attributed to the low trust- and coordination problems in scenario 4 as well as the accelerative effect of the involvement of a joint lawyer. Next, the increase of insecurity regarding the expectations of success of the project due to the involvement of lawyers as in scenario 3 will be discussed (see Table 8 and 9). This increase due to involvement of two lawyers is attributed to the high trust- and coordination problems in scenario 3 as well as the inhibitory effect of the involvement of two lawyers as in scenario 3. Finally, based on the answers formulated on the previous questions and the effects of the involvement of lawyers on the general success of the project discussed in this paragraph, the extents of involvement of lawyers with respect to their benefits for the open innovation process will be discussed.

a. Decrease of insecurity regarding the success of the project due to the involvement of lawyers

Table 9 shows that when no lawyers are involved 3 respondents report insecurity regarding the success of the project. Due to the involvement of a joint lawyer 2.5 respondents report insecurity regarding the success of the project. The decrease of insecurity regarding the success of the project due to the involvement of a joint lawyer has to do with the low trust- and coordination problems reported in this scenario. The less trust- and coordination problems expected by respondents the more faith in the success of the project. The higher trust in the general success of the project in scenario 4 can also be explained by the accelerative effect of the involvement of lawyers in this scenario. The involvement of a lawyer as in scenario 4 is by seven out of eight respondents expected to accelerate the process compared to the involvement of two lawyers as in scenario 3. A joint lawyer can accelerate the process because this lawyer operates and acts from a shared point of view according to respondents. The more mediating role of the lawyer in scenario 4 is aimed at preventing (coordination and/or trust) conflicts. The lawyer in this scenario aims for consensus which leads to a decrease of the chance of miscommunications and coordination problems. The lawyer is also expected to accelerate the process because of his/her experience in previous situations.

b. Increase of insecurity regarding the success of the project due to the involvement of lawyers

Table 9 shows that when no lawyers are involved 3 respondents report insecurity regarding the success of the project. Due to the involvement of two lawyers 3.5 respondents report insecurity regarding the success of the project. The increase of insecurity regarding the success of the project due to the involvement of two lawyers has to do with the high trust- and coordination problems reported in this scenario. The higher insecurity regarding the final success of the project in scenario 3 can also be explained by the inhibitory effect of the involvement of lawyers in this scenario. In scenario 3 lawyers are often acting from a defensive point of view and therefore create competition between parties which causes delays. Lawyers are serving one of the parties' interests and are defending the client's interests against the other lawyer who is defending the counterparty's interests. Therefore, lawyers are competing to establish the best terms for their clients. As another possible dysfunctionality of the involvement of lawyers, as in scenario 3, respondents mentioned the fact that due the overload of discussions and consultations the enthusiasm for the collaboration possibly could dilute. The more trust- and coordination problems, expected by respondents, the less faith in the success of the project.

c. Desirability of the different extents of involvement of lawyers for the open innovation process

The general added value of lawyers on the open innovation collaboration relation depends on the trust- and coordination related agency problems and the trust- and coordination problems in the horizontal relation. The functionality or dysfunctionality of the involvement of lawyers on the trust- and coordination problems depends on the extent of involvement of lawyers. In chapter 2 the following hypotheses were given: configuration 3 and 4 were expected to have the least trust- and coordination problems and configuration 1 was expected to have the most trust- and coordination problems. The hypotheses were partially confirmed by the findings as discussed previously in this chapter. Based on Table 9 the added value of lawyers becomes clear. Regarding trust problems the involvement of a joint lawyer (configuration 4) is the most beneficial because the lowest trust problems are reported in this configuration. The mean of respondents reporting trust problems in configuration 2 and 4 are lower than the mean of respondents reporting trust problems in configuration 1. Therefore, the added value of the involvement of lawyers as in scenario 2 or 4 on the decrease of trust problems is suggested by the findings of this research. Also the means of respondents reporting coordination problems in configuration 2 and 4 are lower than the mean of respondents reporting coordination problems in

configuration 1. Therefore, the added value of the involvement of lawyers as in scenario 2 or 4 on the decrease of coordination problems is suggested by the findings of this research. But most important, due the involvement of a joint lawyer as in configuration 4 the most trust in a successful outcome of the project is reported and the lowest expectation of a problematic course of the project is reported. The mean of respondents reporting insecurities regarding the success of the project in configuration 4 is lower than the mean of respondents reporting insecurities regarding the success of the project in configuration 1. Therefore the added value of the involvement of a joint lawyer as in scenario 4 on the decrease of insecurity regarding the success of the project is suggested by the findings of this research. However, the involvement of lawyers also can have a dysfunctional effect on trust- and coordination problems. Calling in lawyers as in scenario 3 in open innovation processes can bring about increases in trust- and coordination problems and increases in insecurity regarding the success of the project. The involvement of lawyers as in scenario 3 could also have an inhibitory effect on the process. In configuration 3 the mean of respondents reporting trust- and coordination problems is higher than in scenario 1. Also the mean of respondents reporting insecurities regarding the success of the project in configuration 3 is higher than in configuration 1.

Concluding, calling in lawyers as in scenario 2 or 4 in open innovation processes can bring about decreases in trust- and coordination problems. The involvement of lawyers as in scenario 4 could also bring about decreases in insecurity regarding the success of the project and have an accelerative effect on the process. The less trust- and coordination problems and the shorter duration of the trajectory are expected by respondents, the more faith in the success of the project. The involvement of lawyers has an indirect effect on the final success of the project via their influence on the trust- and coordination problems and the duration of the trajectory. The findings in Table 9 show that some extents of involvement of lawyers are beneficial to the success of the project (scenario 2 and 4) and some are not (scenario 3). There are severe differences in functionality of lawyers between the different scenarios and based on Table 9 the most beneficial configuration appears to be configuration 4. When we compare the different configurations regarding times the highest insecurities and times the lowest insecurities reported in Table 9 you get a functionality/dysfunctionality ratio per configuration. Configuration 2 got zero times marked with the highest insecurity and one time with the lowest insecurity regarding problems from Table 9. Configuration 3 got four times marked with the highest insecurity and zero times with the lowest insecurity regarding problems from Table 9. Configuration 4 got zero times marked with the highest insecurity and five time with the lowest insecurity regarding problems from Table 9. This leads to the conclusion that, relying on the answers of the respondents, involving lawyers in open innovation processes can be but is not always beneficial. This might be particularly the case when cooperation partners each engage their own lawyer. In that case lawyers are perceived as a signal of distrust. However when collaboration partners agree on a common lawyer, lawyers might add value to open innovation processes and projects. However, the trust- and coordination related agency problems between the entrepreneur and the lawyer are perceived to be bigger in scenario 4 than in scenario 2 (and probably, because of its similarity, in scenario 3), since the lawyer (either or not accidentally) might be more loyal to the collaboration partner, however at the same time and even to a greater extent, the shared lawyer is supposed to act as a binding agent between partners according to the respondents. The fact that there are more agency problems expected in scenario 4 does not set off to the benefits of this scenario. And therefore the conclusion remains that scenario 4 is the most beneficial for open innovation collaborations.

In sum, it does matter for the benefit of open innovation advancement whether or not several lawyers are involved, each collaboration partners assisted by his own lawyer or that partners agree on a common lawyer. A joint lawyer as in scenario 4 is suggested by the findings of the research to be most beneficial and two separate lawyers each assisting one of the parties is suggested to be most problematic to the open innovation collaboration.

5.3. Theoretical implications

There are several theoretical discussions the findings of this thesis could possibly contribute to. First, the possible contribution of the findings of this research to the discussion regarding the return of external advisors will be addressed. Next, the possible contribution of the findings with respect to existence of trust problems in open innovation collaborations will be discussed. Next, the possible contribution of the findings to the discussion regarding the different institutional logics of entrepreneurs and lawyers will be discussed. Finally, a new type of role for the lawyer in open innovation collaborations is found in the research and the possible functionality is addressed.

External advisors are often involved in organizational change trajectories and there are more advisors than ever in the Netherlands. However, recently doubts have arisen with regard to the return of external advisors (Douwes & De Cleen, 2016). As external advisors in open innovation processes lawyers are often involved. Also regarding this professional group doubts have arisen with regard to the value that lawyers add to open innovation collaborations. On the one hand lawyers are mentioned to be 'deal breakers', but they are also known for their professional knowledge (Tunney, 2000). This thesis contributes to this discussion. The findings from this research suggest the return of lawyers in open innovation collaborations, according to participants, being decreases of trust- and coordination problems which in turn could potentially lead to a more effective collaboration relation and success of the open innovation project. However, these beneficial returns only are found when only one of the parties has legal assistance or when partners have agreed on joint legal assistance (respectively scenario 2 or 4). The findings from the research confirm the doubts with respect to the return of legal assistance in case of both parties having legal assistance (scenario 3). The problems when lawyers are involved in this extent, according to the participants, are increases in trust- and coordination problems which in turn could potentially lead to a less effective collaboration relation and success of the open innovation project. The findings of this research therefore partially support the criticism on the added value of lawyers on open innovation collaborations. The findings in Table 9 show that some extents of involvement of lawyers are beneficial to the success of the project (scenario 2 and 4) and some are not (scenario 3).

In open innovation collaborations companies encounter dilemmas related to the need of trust and the awareness of the possible risks of opportunistic behaviour by the collaboration partner. Opportunistic behaviour is defined by Williamson (1985) as self-interest seeking with guile and can manifest in lying, stealing, cheating, calculated efforts to mislead, distort, disguise or otherwise confuse. Opportunistic behaviour could occur when entering or during the execution of an agreement, and could manifest in one party trying to take benefit of the circumstances at the disadvantage of the other party. Alliances with regard to R&D activities are in the literature interpreted as bilateral trust problems because both companies need each other to build the alliance and also both have opportunities to profit unilateral from the efforts of their partner in the alliance. The findings from this research suggest that, in general, participants expect trust problems in the open innovation collaboration. However the expectations of trust problems differed very much between participants. Interesting are the findings of the research regarding respondents not expecting trust problems in open innovation collaborations at

all. There were three respondents who reported 'no to some insecurity' regarding trust problems in all four scenarios. These respondents mentioned in the interview that trust must be the starting point of a collaboration. These respondents trust a deal to be a deal and have good faith in their collaboration partner. They believe giving trust is receiving trust and the more trust they give, the more trust they get back. The trust problems do not only differ from respondent to respondent but also between scenarios. In the case of one joint lawyer the trust problems are the lowest and in case of two lawyers the trust problems are the highest. In sum, there is no simple conclusion regarding the effect of the involvement of lawyers on trust problems in open innovation collaborations. The involvement of lawyers could be beneficial (as in scenario 4) as well as problematic (as in scenario 3) for the trust problems in open innovation collaborations. Also the respondents' expectations regarding trust problems in open innovation collaborations are very personal.

Next, there is a gap in knowledge regarding how the different collective identities, institutional logics and psychological profiles of lawyers and entrepreneurs lead to differences of opinion in open innovation processes, what the effect is of these differences and how these differences can be overcome. This study can fill the gap of knowledge regarding the effect of the different logics and the profiles, roles and resources attached to these logics on the agency related trust- and coordination problems. The effect of the different institutional logics is, according to respondents, not expected to be very problematic for the open innovation process. There are three respondents reporting insecurity regarding trust- and coordination problems with the lawyer in scenario 4. The only specific problems mentioned by respondents regarding scenario 4 however are trust related problems. Respondents expect barely any coordination problems with lawyers but expect insecurity regarding trust problems with the lawyer in scenario 4. Respondents do mention various possible causes for coordination problems in the interviews such as different resources, information asymmetry and different risk attitudes. However, these are not specific for scenario 4. In sum, the findings of the research suggest that the participants are aware of the possible agency related coordination problems due to the different logics, but do not really expect coordination problems with the lawyer in the open innovation process. Participants however seem to expect trust related agency problems in case of a joint lawyer. When there is a joint lawyer the uncertainty regarding whose side the lawyer is on is the cause for trust problems. Whether or not a lawyer is trusted by entrepreneurs also has to do with the extent to which the lawyers' work and efforts can be assessed.

Finally, this thesis identified a "new" role for lawyers as desired by participants. A more modern lawyer acting as a process consultant and mediator is beneficial to the success of the open innovation collaboration according to respondents. These findings regarding a mediator role for lawyers also reflect on the discussion regarding the added value of lawyers in open innovation collaborations. According to respondents lawyers can take up a very useful role in the process but they need the right knowledge and experience to do so. Respondents also mention a more traditional lawyer with no experience with open innovation collaborations not always being very useful. As became apparent in the results a change in the resources of lawyers could bring about the required changes for lawyers to take up this new role. Respondents mention lawyers with OI experience and alliance forming skills to be more beneficial for the process and therefore expanding their knowledge and experience in these areas would be desirable. Bringing lawyers' resources closer to those of entrepreneurs has mainly to do with experiences with open innovation collaborations, understanding the emotions in collaboration negotiations and understanding the business of entrepreneurs.

5.4. Practical implications

When gaining better understanding of the relation between lawyers and entrepreneurs in open innovation processes and its influence on the relation between partners, future open innovation processes can be smoothed. Also when understanding the causes of the asymmetry between lawyers and entrepreneurs applied research and managerial action can be undertaken to bring these parties closer together and gain better understanding of one another. Resources such as knowledge, information and experience of entrepreneurs and lawyers in open innovation processes can be brought closer together.

Out of the four scenarios investigated, respondents give the impression to prefer scenario 4, the joint lawyer, for managing open innovation processes and projects. The most important practical implication of this thesis is that configuration 4 represents the most beneficial extent of involvement of lawyers according to respondents. The involvement of a joint lawyer who acts like a sort of mediator/process consultant is expected to be most beneficial for the decrease of trust- and coordination problems as well as most beneficial for a successful outcome of the project. This study contributes to the practice of open innovation by emphasizing the benefits of a joint lawyer on decreasing trust- and coordination problems. Collaborating partners therefore should consider the possibility of hiring one joint lawyer more often.

Another practical implication is the suggestion of a “new” type of role for lawyers. A (more) mediating/ process consultant type of role is by respondents expected to be beneficial to the open innovation collaboration which is especially suited for a lawyer in scenario 4. A more mediating role for lawyers, instead of the traditional lawyer, can be established by providing lawyers with more knowledge of and experience with open innovation collaborations. When lawyers get a better understanding of the interests, core business, emotions and goals involved in the planned collaboration they can take up a more functional role. By providing lawyers with more knowledge regarding focus points in the collaboration relation such as consensus instead of competition, speed instead of making everything legally watertight and trusting the partner based on previous experiences instead of distrusting the partner, the lawyer can take up the best suitable role for that project. Duration of the relation between the entrepreneur and the lawyer is advisable to get the most benefits of the involvement of lawyers. When there is a more durable relation, more information and experiences get exchanged between the lawyer and entrepreneur, which leads to a decrease of information asymmetry and enables the lawyer to take up the role and activities as desired by the entrepreneur.

5.5. Limitations

This study also has several limitations that offer suggestions for future research. Firstly, the study only investigates what causes the role of the lawyer involved in setting up open innovation collaboration to be functional or dysfunctional. Therefore the study focusses on which practices, actions and roles of lawyers are most desirable according to entrepreneurs. However, the practices, actions and roles of entrepreneurs could also be adjusted to make the collaboration with the lawyer more smooth and effective. Furthermore, this thesis investigates what the desired role of lawyers is without consulting lawyers. Only entrepreneurs are questioned and the point of view of lawyers could as well be of added value on the subject. Due to constraints in time and resources, it was not possible to involve lawyers in the research as well.

Secondly, the role of the lawyer differs depending on the type of project as well as the industry the companies are operating in. In this thesis no particular type of industry was chosen but it turns out that the role of a lawyer supporting a collaboration in the service industry or in the manufacturing industry is a completely different one. Also the role of the lawyer differs with respect to the projects involved in. The type of collaboration, how knowledge intensive, strategic and big also influences the role of the lawyer in the process.

Finally, no distinction is made between lawyers with experience in open innovation collaborations and lawyers not having any experience with open innovation collaborations. It turns out that the second type of lawyer, as referred to by respondents as the traditional lawyer, takes up a completely different role than a more modern lawyer with experience in open innovation collaborations. The more traditional lawyer is occupied with the legal consequences for its client and firmly and defensive protecting its clients interest while the more modern lawyer is acting like a process consultant. The latest type of lawyer focusses on bringing parties together and strives for consensus.

Resulting from the limitations addressed above a couple of suggestions for further research can be made. The first suggestion for further research could be turning the question around: namely, asking lawyers what entrepreneurs do that obstruct or impede the open innovation collaboration trajectory. Secondly, entrepreneurs seems to prefer the involvement of a joint lawyer who takes up a mediating role over the other scenarios. However, lawyers aren't consulted about this type of mediating role. A suggestion therefore could be questioning lawyers about this type of role, what do they think about this mediating/ process consulting role? Finally, this research made no distinction between particular types of projects or industries. However, it turns out that the role and added value of lawyers differ depending on the type of project and industry. Therefore investigating the added value of lawyers in particular type of projects or industries could offer more insights on the added value of lawyers in more specific situations. Also investigating the added value of lawyers with experience with open innovation projects as well as the added value of lawyers with no experience of open innovation could offer more specific insights of the functionality of different types of lawyers.

5.6. Reflection

The starting point of this research was the information asymmetry between lawyers and entrepreneurs in open innovation projects. However, during the research the focus shifted more to the horizontal collaboration relation, the relation between collaborating partners of the open innovation project due to the fact that the trust- and coordination problems turned out to be greater than the agency related trust- and coordination problems. In order to investigate the functionality or dysfunctionality of lawyers on the open innovation collaboration four configurations were developed. These configurations were converted to vignettes which enabled me to question respondents about the four different configurations even though they may not have experienced these situations themselves. Respondents sometimes mentioned finding it hard to envision the situations but did their best to think the different scenarios through and gave consistent answers. The completed questionnaires enabled me to ask very specific questions in the interviews regarding the effects of the different extents of involvement of lawyers. The data collection went very smooth, within a couple of weeks all questionnaires were returned and interviews conducted. I found the outcomes of the research to be surprising since I was expecting scenario 3 or 4 to be most desirable. Scenario 3 however was rated very negatively by respondents. Finally, regarding my own involvement in the research. I have (mainly) a legal background and experience in the legal profession which put my role as researcher of this study in a prejudiced position. However, as I was aware of this fact before I started this thesis, I tried to adopt an objective attitude before entering the field. I do not believe my background directed me in favor of the lawyer in this story.

References:

- Adviesraad voor het Wetenschaps- en Technologiebeleid (2006), *Opening up - Policy for Open Innovation*, Advisory Report, 2006(68), 1-12.
- Ainamo, A. (2009). Building the Innovation Factory: The People Dimension. *Knowledge, Technology & Policy*, 22(4), 259–264.
- Barter, C. & Renold, E. (1999). The Use of Vignettes in Qualitative Research, *Social research update*, Issue 25, Department of Sociology, University of Surrey.
- Batenburg, R., Raub, W. & Snijders, C. (2001). Vertrouwen is goed, contracteren is beter? Een onderzoek naar het management van transacties tussen afnemers en leveranciers. *Mens en Maatschappij*, 76(2), 121-142.
- Boch Waldorff, S., Reay, T. & Goodrick, E. (2015) A Tale of Two Countries: How Different Constellations of Logics Impact Action. In *Institutional Logics in Action, Part A, Research in the Sociology of Organizations*, 39A, 99–129.
- Bogers, M. (2011). The open innovation paradox: knowledge sharing and protection in R&D collaborations, *European Journal of Innovation Management*, 14(1), 93 – 117.
- Bogoch, B. (1997). Gendered Lawyering: Difference and Dominance in Lawyer-Client Interaction. *Law & Society Review*, 31(4), 677-712.
- Boutillier, S. & McNaughton, R.B. (2006). Collaboration, Proximity, and Innovation. In *Innovation through Collaboration*, ed. M.M. Beyerlein, S.T. Beyerlein & F.A. Kennedy, pp. 175-203. Oxford: Elsevier JAI Press.
- Calvino, F., Criscuolo, C. & Menon, C. (2015). Cross-country Evidence on Start-Up Dynamics. OECD Science, Technology and Industry Working Papers, 2015(06), Paris: OECD Publishing.
- Carver, M., Seale, N. & Youngson, A. (2008) *When Honda Met Rover*. Hong Kong: CSY Publishing.
- Chesbrough, H.W. (2011). The Era of Open Innovation. *MIT Sloan Management Review*, Winter 2011, 35-41.
- Chesbrough, H.W. (2006) 'Open Innovation: A new paradigm for understanding industrial innovation', in *Open Innovation: Researching a New Paradigm*. Oxford: Oxford University Press. pp. 1–12.
- Chesbrough, H.W., Vanhaverbeke, W., West, J. (2006). *Open Innovation: Researching a New Paradigm*. London: Oxford University Press.
- Dahlander, L. & Gann, D.M. (2010). How open in innovation? *Research Policy*, 39, 699–709.
- De Backer, K., López-Bassols, V. & Martinez C. (2008). Open Innovation in a Global Perspective: What Do Existing Data Tell Us? OECD Science, Technology and Industry Working Papers, 2008/04, 3-36.
- De Jong, J.P.J. (2006). *Meer Open Innovatie Praktijk: Ontwikkelingen, Motieven en Knelpunten in het MKB*, Rijswijk: Quantes.

- Dietrich, M. (1994). *Transaction Cost Economics and Beyond: Towards a new economics of the firm*. London: Routledge.
- Douwes, J. & De Cleen, C. (09-03-2016). Wat mag goede raad op maat kosten? *De Volkskrant*, p. 35.
- Dutta, S., Lanvin, B. & Wunsch-Vincent, S. (2015). *The Global Innovation Index 2015: Effective Innovation Policies for Development*. Geneva: the World Intellectual Property Organization.
- Dutton, J.E. & Dukerich, J.M. (1991). Keeping an Eye on the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaptation. *The Academy of Management Journals*, 34(3), 517-554.
- Eggertsson, T. (1990). *Economic behavior and institutions*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Eisenhardt, K.M. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *The Academy of Management Review*, 14(1), 57-74.
- Friedland, R. & Alford, R. R. (1991). Bringing society back in: Symbols, practices, and institutional contradictions. in *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, ed. Walter W. Powell and Paul J. DiMaggio, pp. 232–263. Chicago: University of Chicago Press.
- Gale, A.U., & Austin, B.D. (2003). Professionalism's Challenges to Professional Counselors' Collective Identity. *Journal of Counselling & Development*, 81(1), 3-8.
- Gulati, R. & Singh, H. (1998). The Architecture of Cooperation: Managing Coordination Costs and Appropriation Concerns in Strategic Alliances. *Administrative Science Quarterly*, 43, 781-784.
- Gupta, V.K., Turban, D.B., Arzu Wasti, S. & Sikdar, A. (2009). The Role of Gender Stereotypes in Perceptions of Entrepreneurs and Intentions to Become an Entrepreneur. *Entrepreneurship Theory and Practice*, March 2009, 397-417.
- Johnson, R.B. & Onwuegbuzie, A.J. (2004). Mixed Methods Research: A Research Paradigm whose time has come. *Educational Researcher*, 33(7), 14-26.
- Judge, W.Q. & Dooley, R. (2006). Strategic Alliance Outcomes: a Transaction-Cost Economics Perspective. *British Journal of Management*, 17, 23-37.
- Hagedoorn, J. & Ridder, A. (2012) Open innovation, contracts and intellectual property rights: an exploratory empirical study.
- Hamel, G., Doz, Y. & Prahalad, C.K. (1989). Collaborate with Your Competitors – and Win. *Harvard Business Review*, January- February 1989, pp. 133- 139.
- Han, K. et al. (2012). Value cocreation and wealth spillover in open innovation alliances. *MIS Quarterly*.
- Hart, O. (1995). *Firms Contracts and Financial Structure*. Oxford, UK: Clarendon Press.
- Hatch, M.J. & Schulz, M. (2002). The Dynamics of Organizational Identity. *Human Relations*, 55(8), 989-1018.
- Hill, M. (1997) Research Review: Participatory Research with Children, *Child and Family Social Work*, 2, pp.171-183.

- Kennedy, F.A. & Schleifer, L. (2006). Innovation: Achieving Balance Among Empowerment, Accountability and Control. In *Innovation through Collaboration*, ed. M.M. Beyerlein, S.T. Beyerlein & F.A. Kennedy, pp. 113-137. Oxford: Elsevier JAI Press.
- Kitchener, M. (2002). Mobilizing the Logic of Managerialism in Professional Fields: The Case of Academic Health Centers Mergers. *Organization Studies*, 23(3), 391–420.
- King, N. (2012) *Doing template analysis*. In: Symon, G. & Cassell, C. (Ed.). *Qualitative Organizational Research: Core methods and current challenges*. London: SAGE Publications Ltd, 426-451.
- Klein Woolthuis, R. (1999) *Winnen kan ook samen: Handleiding voor samenwerking*. Twente: Twente Universiteit.
- Kogut, B. (1988). Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives, *Strategic Management Journal*, 9, 319–332.
- Lander, M.W., Koene, B.A.S. & Linsen, S.N. (2006). Committed to professionalism: Organizational responses of mid-tier accounting firms to conflicting institutional logics. *Accounting, Organizations and Society*, 38(2), 130-148.
- Lounsbury, M. (2007). A Tale of Two Cities: Competing Logics and Practice Variation in the Professionalizing of Mutual Funds. *The Academy of Management Journal*, 50(2), 289-307.
- Lyons, B.R. (1994). Contracts and Specific Investment: An Empirical Test of Transaction Cost Theory. *Journal of Economics & Management Strategy*, 3(2), 257-278.
- Macaulay, S. (1963). Non-contractual relations in business. *American Sociological Review*, 28, 55-66.
- Macey, J. R. (1998). Lawyers in Agencies: Economics, Social Psychology, and Process. *Law and Contemporary Problems*, 61(2), 109-131.
- Macher, J.T. & Richman, B.D. (2008). Transaction Cost Economics: An Assessment of Empirical Research in the Social Sciences. *Business and Politics*, 10(1), 1-63.
- Meyer, R.E. & Hammerschmid, G. (2006). Changing Institutional Logics and Executive Identities A Managerial Challenge to Public Administration in Austria. *American Behavioral Scientist*, 49(7), 1000-1014.
- Misangyi, V.F., Weaver, G.R. & Elms, H. (2008). Ending Corruption: The Interplay among Institutional Logics, Resources, and Institutional Entrepreneurs, *Academy of Management Review*, 33(3), 750-770.
- Nimalathan, B. (2008). A Relationship between Owner-manager's Characteristic and Business Performance, *Lex et Scientia*, 15(1), 61-68.
- Oaks, L.S., Townley, B. & Cooper, D.J. (1998). Business Planning as Pedagogy: Language and Control in a Changing Institutional Field. *Administrative Science Quarterly*, 42(2), 257-292.
- Ocasio, W. (1997). Toward an Attention Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 18, 187–206.

- Onwuegbuzie, A. J., & Leech, N. L. (2004). Enhancing the interpretation of “significant” findings: The role of mixed methods research. *The Qualitative Report*, 9(4), 770-792.
- Parisi, F. (1999). Coase theorem and transaction cost economics in the law. In Backhaus, J.G. (Ed.), *The Elgar Companion to Law and Economics* (p. 7-40), Great Britain: Biddles Ltd, Guilford and King's Lynn.
- Parkhe, A. (1993). Strategic alliance structuring: A game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation, *Academy of Management Journal*, 36, 794–829.
- Pecukonis, E. (2014). Interprofessional Education: A Theoretical Orientation Incorporating Profession-Centrism and Social Identity Theory. *The Journal of Law, Medicine & Ethics*, 42(2), 60-64.
- Philips (2016). History of coffee makers: From bean to boom!. Celebrating 90 years of design at Philips, retrieved from: <https://www.90yearsofdesign.philips.com/article/79>.
- Polletta, F. & Jasper, J. M. (2001). Collective Identity and Social Movements. *Annual Review of Sociology*, 27, 283–305.
- Remneland-Wikhamn, B. & Knights, D. (2012). Transaction Cost Economics and Open Innovation: Implications for Theory and Practice. *Creativity and Innovation Management*, 21(3), 277-289.
- Richie, J. & Lewis, J. (2003). *Qualitative Research Practice: A Guide for Social Science Students and Researchers*. CA: Sage.
- Richie, J., Lewis, J., McNaughton Nicholls, C. & Ormston, R. (2014). *Qualitative Research Practice: A Guide for Social Science Students and Researchers*. CA: Sage.
- Rindfleisch, A. & Heide, J. (1997). Transaction cost analysis: Past, present and future applications, *Journal of Marketing*, 61(4), pp. 30–54.
- Rooks, G. (2002). Contract en Conflict: Strategisch Management van Inkooptransacties. ICS-dissertation, Utrecht.
- Rooks, G., Selten, R., Raub, W. & Tazelaar, F. (1997). Samenwerking tussen afnemer en toeleverancier: effecten van sociale inbedding op de onderhandelingsinspanning bij inkooptransacties. *Mens & Maatschappij*, 72(4), 352-373.
- Rossberger, S.T. (2014). National Personality Profiles and Innovation: The Role of Cultural Practices. *Creativity and Innovation Management*, 23(3), 331-348.
- Schwab, K. (2015). The Global Competitiveness Report 2015-2016. *World Economic Forum Insight Report*, 2015-2016, 1-383.
- Simon, H.A. (1957). *Administrative Behavior: A study of decision-making processes in administrative organization*. New York: The Free Press.
- Simon, B. & Klandermans, B. (2001). Politicized Collective Identity: A Social Psychological Analysis. *American Psychologist*, 56(4), 319-331.
- Strauss, A. & Corbin, J. (1990). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. Vol. 15. Newbury Park, CA: Sage.

- Symon, G. & Cassell, C. (2012). *Qualitative Organizational Research: Core methods and current challenges*. London: SAGE Publications Ltd.
- Thornton, P.H. (2004). *Markets from Culture: Institutional Logics and Organizational Decisions in Higher Education Publishing*. Stanford, California: Stanford Business Books.
- Thornton, P.H., & Ocasio, W. (2008). Institutional Logics. In Greenwood, R., Oliver, C., Sahlin, K., & Suddaby, R. (Eds.), *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism* (p. 99- 129). Wiltshire, England: The Cromwell Press.
- Thornton, P.H., Ocasio, W. & Lounsbury, M. (2012). *The Institutional Logics Perspective: A New Approach to Culture, Structure and Process*. Oxford: Oxford University Press.
- Tunney, J. (2000). The Problematic Role of Lawyers in the Creativity and Innovation Process. *Creativity and Innovation Management*, 9(4), 222-226.
- Van der Meer-Kooistra, J. & Vosselman, E.G.J. (2005). Beheersing van transactionele relaties. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 79(9), 409-419.
- Vlaar, P.W.L., Van den Bosch, F.A.J. & Volberda, H.W. (2007). On the Evolution of Trust, Distrust, and Formal Coordination and Control in Interorganizational Relationships: Toward an Integrative Framework. *Group & Organization Management*, 32(4), 407-429.
- Williamson, E.O. (1985). *The economic institutions of capitalism : firms, markets, relational contracting*. New York : Free Press.
- World Economic Forum (2015), Collaborative Innovation: Transforming Business, Driving Growth, *Regional Agenda World Economic Forum*, August 2015, 1-42

APPENDIX 1 – OVERVIEW OF PARTICIPANTS

Resp. nr.	Name	Function	Company	Business operations	Employees	Experience OI collaborations
1	Bram Kaashoek	Corporate Strategy Consultant	Wolters Kluwer	Wolters Kluwer is a global company that provides information, software, and services. Their customers are legal, business, tax, accounting, finance, audit, risk, compliance, and healthcare professionals.	18.055 employees	Worked in consultancy, for a spin-off of TNO. In this role advisor for innovation policy and innovation management. Experience in setting up joint projects with external companies.
2	Jan Rietsema	President	Into D'mentia	Into D'mentia developed a dementia simulator in which healthy people can experience the feeling of living with dementia.	5 employees	The company started from a collaboration between two universities, two healthcare institutions and two other companies. Out of the collaboration of developing a dementia simulator a separate entity emerged.
3	Stijn Verstijnen	Operations manager	Deliveroo	Deliveroo delivers dishes from your favourite restaurants at your home, office or wherever you want.	51-200 employees	Many collaborations with external partners on the area of software developing. The development of software and algorithms to plan the deliveries of Deliveroo are realized in collaboration with technology companies.
4	Wiebe Cnossen	Manager Business Unit	Indicia Value Architects	Indicia Value Architects are advisors on technologic solutions.	80 employees	As consultant for Indicia and before for Minase much experience on setting up and assisting alliances or clusters. Mostly alliances between SMEs, but sometimes also SMEs with big companies, collaborating to develop a new product, technology or service.
5	Paul van Mameren	President	Lecturis	Printing company and publisher of art, design, fashion and historical books	30 employees	Collaborating with another publisher to publish a book.
6	Ger Post	Lector	Fontys	institute of higher education	4.563 employees	Used to work in consultancy for Minase and before that for Syntens. Much experience on setting up and assisting alliances or clusters. Mostly alliances between SMEs, but sometimes also SMEs with big companies, collaborating to develop a new product, technology or service.

7	Mirjam Stevens	Business Development Manager	PostNL	Post and package delivery in the Netherlands, Benelux, Germany and Italy	25.074 employees	Development of a tool for customers of PostNL with two external partners. One partner specialized in Facebook marketing solutions and another partner in e-commerce.
8	Bert Koek	SVP Business Unit Manager	ASML	ASML is one of the world's leading manufacturers of chip-making equipment.	14.500 employees	Extensive collaborations for instance with Imec with the launch of the Advanced Patterning Center.

APPENDIX 2 – QUESTIONNAIRE

Vragenlijst over samenwerkingsrelaties

Naam:
Bedrijf en functie:
Leeftijd:
Geslacht:

Hartelijk dank voor het invullen van deze oriënterende vragenlijst. Het doel van deze vragenlijst is het verkrijgen van een eerste inzicht in wat u verwacht dat de invloed is van de betrokkenheid van een jurist op het verloop van een gezamenlijk innovatieproject van uw bedrijf en een samenwerkingspartner. In de vragenlijst zullen er vier fictieve situaties worden geschetst, aan de hand waarvan u enkele vragen en stellingen worden voorgelegd. Naar aanleiding van de door u ingevulde vragenlijst zullen er in het interview enkele verdiepende vragen worden gesteld.

Scenario I

Het betreft een beoogde samenwerking tussen uw bedrijf en een partner voor het ontwikkelen van een radicaal nieuw product. Voor de samenwerking geldt dat:

- Unieke kennis waarover uw bedrijf beschikt wordt samengebracht met unieke kennis van uw samenwerkingspartner. Met slechts de kennis en kunde van alleen uw bedrijf of van alleen de samenwerkingspartner kan het nieuwe product niet ontwikkeld worden;
- Er voor beide partijen geen andere geschikte partner aanwezig is om het project mee uit te voeren;
- Uw bedrijf en de partner voor het eerst samen werken;
- De samenwerkende partners nog over weinig expertise beschikken betreffende elkaars kennis en kunde;
- Het om een majeur project gaat dat voor beide partijen van grote betekenis is en waarvoor zij grote investeringen doen.
- Indien de samenwerking faalt, dit grote schade en verliezen voor beide bedrijven zal betekenen;
- Het partnerbedrijf van ongeveer gelijke omvang is als uw eigen bedrijf.
- Er *geen* sprake is van een interne of extern ingehuurde juridisch adviseur die is betrokken bij de totstandkoming en uitvoering van het samenwerkingsproject. De partijen regelen de deal onderling.

Beantwoord met de voorgaande informatie in uw achterhoofd de volgende vragen betreffende het samenwerkingstraject. Kruis het antwoord aan dat u het meest van toepassing vindt.

Hoe groot is in deze relatie van uw kant, <u>van tevoren</u> , de onzekerheid.....	Antwoordmogelijkheden				
	Geen of geringe onzekerheid	Enige onzekerheid	Neutraal	Grote onzekerheid	Zeer grote onzekerheid
om bedrijfsgevoelige informatie te delen met uw samenwerkingspartner	1	2	3	4	5
dat de onderhandelingen over de samenwerking voorspoedig zullen verlopen	1	2	3	4	5

dat er een goed en effectief werkend samenwerkingscontract tot stand zal komen	1	2	3	4	5
dat dit project tot een goed einde zal worden gebracht	1	2	3	4	5
dat u en uw samenwerkingspartner in goed vertrouwen zullen samenwerken	1	2	3	4	5
over een soepele onderlinge communicatie en afstemming tussen uw bedrijf en dat van uw samenwerkingspartner	1	2	3	4	5

	Niet problematisch	Nauwelijks problematisch	Neutraal	Problematisch	Zeer problematisch
In welke mate verwacht u op voorhand een problematisch verloop van het project	1	2	3	4	5

Scenario II

Dezelfde condities als in scenario I gelden op één uitzondering na. Uw bedrijf besluit voor de duur van de samenwerking extern juridisch advies in te huren, om te adviseren bij het opstellen van een contract, het voeren van onderhandelingen, het oplossen van samenwerkingsproblemen e.a. Het is een adviseur met wie uw bedrijf niet eerder heeft samengewerkt. De partner waarmee uw bedrijf samenwerkt zet deze stap niet en wordt dus niet juridisch geadviseerd.

Beantwoord met de voorgaande informatie in uw achterhoofd de volgende vragen betreffende het samenwerkingstraject. Kruis het antwoord aan dat u het meest van toepassing vindt.

Schat in hoeveel <i>inwerktijd</i> de ingeschakelde jurist nodig heeft om zich dit dossier eigen te maken en actief de samenwerking (advisering en ondersteuning bij onderhandelingen, contract opmaken, probleemafwikkeling e.a.) te begeleiden	Minder dan 1 maand	Tussen 1 en 3 maanden	Tussen 3 en 6 maanden	Tussen 6 en 12 maanden	Meer dan 1 jaar
	1	2	3	4	5
In welke mate zal uw bedrijf extra tijd en inspanningen investeren om de werkzaamheden en prestatie van de jurist te kunnen begrijpen en beoordelen	Niet of nauwelijks	Geringe mate	Enigszins	In grote mate	In zeer grote mate
	1	2	3	4	5
Verwacht u dat het proces van contracteren korter of langer zal duren (dan in scenario I) als uw bedrijf zich daarbij laat bijstaan door een juridisch adviseur (Contracteren = het onderhandelen met de partner en het opstellen en overeenkomen van een contract)	Korter		Even lang		Langer
	1		2		3
Schat in hoe lang het proces van contracteren zal duren tussen uw bedrijf en het partnerbedrijf als uw bedrijf juridisch advies zou inhuren.	Minder dan 1 maand	Tussen 1 en 3 maanden	Tussen 3 en 6 maanden	Tussen 6 en 12 maanden	Meer dan 1 jaar
	1	2	3	4	5

Hoe groot is in deze relatie van uw kant, <i>van tevoren</i> , de onzekerheid.....	Geen of geringe onzekerheid	Enige onzekerheid	Neutraal	Grote onzekerheid	Zeer grote onzekerheid
om de ingeschakelde juridisch adviseur volledige inzage te geven in vertrouwelijke (technische) informatie van uw bedrijf	1	2	3	4	5
over een soepele onderlinge communicatie en afstemming tussen uw bedrijf en de ingeschakelde juridisch adviseur	1	2	3	4	5
om bedrijfsgevoelige informatie te delen met uw samenwerkingspartner	1	2	3	4	5
dat de onderhandelingen over de samenwerking voorspoedig zullen verlopen	1	2	3	4	5
dat er een goed en effectief werkend samenwerkingscontract tot stand zal komen	1	2	3	4	5
dat dit project tot een goed einde zal worden gebracht	1	2	3	4	5
dat u en uw samenwerkingspartner in goed vertrouwen zullen samenwerken	1	2	3	4	5
over een soepele onderlinge communicatie en afstemming tussen uw bedrijf en dat van uw samenwerkingspartner	1	2	3	4	5

	Niet problematisch	Nauwelijks problematisch	Neutraal	Problematisch	Zeer problematisch
In welke mate verwacht u op voorhand een problematisch verloop van het project	1	2	3	4	5

Scenario III

Dezelfde condities als in scenario I gelden, op één uitzondering na. Zowel uw bedrijf als uw samenwerkingspartner besluiten voor de duur van de samenwerking extern juridisch advies in te huren, om te adviseren bij het opstellen van een contract, het voeren van onderhandelingen, het oplossen van samenwerkingsproblemen e.a. Uw bedrijf en uw samenwerkingspartner laten zich ieder door een eigen juridische adviseur bijstaan.

Beantwoord met de voorgaande informatie in uw achterhoofd de volgende vragen betreffende het samenwerkingstraject. Kruis het antwoord aan dat u het meest van toepassing vindt.

	Korter	Even lang	Langer
Verwacht u dat het proces van contracteren korter of langer zal duren (dan in scenario II) als zowel uw	1	2	3

bedrijf als uw partner zich daarbij laat bijstaan door een juridisch adviseur.					
Schat in hoe lang het proces van contracteren zal duren tussen uw bedrijf en het partnerbedrijf als uw bedrijf en uw samenwerkingspartner beide juridisch advies zouden inhuren.	Minder dan 1 maand	Tussen 1 en 3 maanden	Tussen 3 en 6 maanden	Tussen 6 en 12 maanden	Meer dan 1 jaar
	1	2	3	4	5

Hoe groot is in deze relatie van uw kant, <u>van tevoren</u> , de onzekerheid.....	Geen of geringe onzekerheid	Enige onzekerheid	Neutraal	Grote onzekerheid	Zeer grote onzekerheid
om bedrijfsgevoelige informatie te delen met uw samenwerkingspartner	1	2	3	4	5
dat de onderhandelingen over de samenwerking voorspoedig zullen verlopen	1	2	3	4	5
dat er een goed en effectief werkend samenwerkingscontract tot stand zal komen	1	2	3	4	5
dat dit project tot een goed einde zal worden gebracht	1	2	3	4	5
dat u en uw samenwerkingspartner in goed vertrouwen zullen samenwerken	1	2	3	4	5
over een soepele onderlinge communicatie en afstemming tussen uw bedrijf en dat van uw samenwerkingspartner	1	2	3	4	5

	Niet problematisch	Nauwelijks problematisch	Neutraal	Problematisch	Zeer problematisch
In welke mate verwacht u op voorhand een problematisch verloop van het project	1	2	3	4	5

Scenario IV

Dezelfde condities als in scenario I gelden, op één uitzondering na. Uw bedrijf en uw samenwerkingspartner besluiten gezamenlijk extern juridisch advies in te huren, om u gezamenlijk te laten adviseren bij het opstellen van een contract, het voeren van onderhandelingen, het oplossen van samenwerkingsproblemen e.a. (denk hierbij aan de situatie waarbij een joint venture wordt opgericht waaraan een gezamenlijke jurist wordt verbonden). Er is dus één gezamenlijke juridische adviseur betrokken die zowel uw bedrijf als uw samenwerkingspartner adviseert.

Beantwoord met de voorgaande informatie in uw achterhoofd de volgende vragen betreffende het samenwerkingstraject. Kruis het antwoord aan dat u het meest van toepassing vindt.

	Korter		Even lang		Langer
Verwacht u dat het proces van contracteren korter of langer (dan in scenario III) zal duren als uw bedrijf en uw samenwerkingspartner zich daarbij gezamenlijk zouden laten bijstaan door een juridisch adviseur.	1		2		3
Schat in hoe lang het proces van contracteren zal duren tussen uw bedrijf en het partnerbedrijf als uw bedrijf en uw samenwerkingspartner gezamenlijk juridisch advies zouden inhuren.	Minder dan 1 maand	Tussen 1 en 3 maanden	Tussen 3 en 6 maanden	Tussen 6 en 12 maanden	Meer dan 1 jaar
	1	2	3	4	5

Hoe groot is in deze relatie van uw kant, <i>van tevoren</i> , de onzekerheid.....	Geen of geringe onzekerheid	Enige onzekerheid	Neutraal	Grote onzekerheid	Zeer grote onzekerheid
om de ingeschakelde juridisch adviseur volledige inzage te geven in vertrouwelijke (technische) informatie van uw bedrijf	1	2	3	4	5
over een soepele onderlinge communicatie en afstemming tussen uw bedrijf en de ingeschakelde juridisch adviseur	1	2	3	4	5
om bedrijfsgevoelige informatie te delen met uw samenwerkingspartner	1	2	3	4	5
dat de onderhandelingen over de samenwerking voorspoedig zullen verlopen	1	2	3	4	5
dat er een goed en effectief werkend samenwerkingscontract tot stand zal komen	1	2	3	4	5
dat dit project tot een goed einde zal worden gebracht	1	2	3	4	5
dat u en uw samenwerkingspartner in goed vertrouwen zullen samenwerken	1	2	3	4	5
over een soepele onderlinge communicatie en afstemming tussen uw bedrijf en dat van uw samenwerkingspartner	1	2	3	4	5

	Niet problematisch	Nauwelijks problematisch	Neutraal	Problematisch	Zeer problematisch
In welke mate verwacht u op voorhand een problematisch verloop van het project	1	2	3	4	5

Hartelijk dank voor het invullen van de vragenlijst. Mocht u nog aanvullende op- of aanmerkingen hebben dan kunt u die hieronder invullen:

Op- of aanmerkingen:

Eva Post

Student Organizational Design & Development aan de Radboud Universiteit te Nijmegen

APPENDIX 3 – INTERVIEW GUIDELINE

Ik ben voornamelijk geïnteresseerd in uw percepties ten aanzien van samenwerkingsprocessen. Ik heb uw organisatie uitgekozen omdat uw organisatie ervaring heeft met innovatie samenwerkingen. Indien u hier geen bezwaar tegen heeft, wil ik graag het interview opnemen. Deze opnamen zullen alleen door mij worden afgeluisterd en dienen om te voorkomen dat informatie verloren zal gaan en om de onderzoeksresultaten zo precies mogelijk weer te kunnen geven. De informatie uit de interviews zal worden geanonimiseerd, zodat informatie niet is terug te leiden naar u. Graag zou ik u de gelegenheid willen bieden om de uitwerking van het interview na te kijken en de tekst eventueel aan te vullen of aan te passen. De interviewresultaten zullen schriftelijk worden gerapporteerd en worden opgenomen in mijn uiteindelijke thesis. Het onderzoeksverslag wordt gelezen en beoordeeld door mijn begeleiders. Indien u geïnteresseerd bent kunt u een kopie van mijn thesis ontvangen. Tijdens dit interview ben ik voornamelijk geïnteresseerd in de motieven en achterliggende gedachte achter ten aanzien van de door u gegeven antwoorden op de vragenlijst. Na eerst enkele inleidende vragen te stellen wil ik ingaan op de onderhandelingsfase, contractfase en executiefase van het samenwerkingstraject waarna ik nog kort aandacht aan de relatie met de jurist wil besteden.

INTERVIEWINSTRUCTIES:

- DATUM/TIJD/LOCATIE INTERVIEW:
- NAAM GEÏNTERVIEWDE:

Thema 1: ACHTERGRONDINFORMATIE

KORT INGAAN OP DE VOLGENDE VRAGEN:

- HOE LANG BENT U AL WERKZAAM BINNEN DE ORGANISATIE?
- WAT IS UW HUIDIGE FUNCTIE?
- KUNT U EEN KORTE SCHETS GEVEN VAN UW ORGANISATIE?

THEMA 2A: ONDERHANDELINGSFASE

TOPICS

- 1 ALGEMEEN
- 2 IN WELKE MATE HEEFT UW BEDRIJF ERVARING MET SAMENWERKING MET ANDERE BEDRIJVEN VOOR HET ONTWIKKELEN VAN NIEUWE PRODUCTEN OF DIENSTEN (AANTAL PROJECTEN IN DE VOORBIJE DRIE JAAR)?
- 3 ZO JA, KUNT U EEN VOORBEELD GEVEN.
- 4 ZO JA, ZIJN OF WORDEN DIE PROJECTEN JURIDIS BEGELEID? (LICHT UW ANTWOORD TOE).
 - WAT ZIET U ALS GROOTSTE RISICO'S VAN EEN INNOVATIE SAMENWERKING?
 - WAT ZIJN DE BELANGRIJKSTE MOTIEVEN OM SAMEN TE WERKEN MET EEN PARTNER?
 - OP BASIS WAARVAN MOET VOLGENS U EEN SAMENWERKINGSPARTNER GESELECTEERD WORDEN?
- 5 ONDERHANDELINGSFASE
 - WAAROM DENKT U DAT DOOR DE INSCHAKELING DOOR U VAN EEN JURIST DE ONDERHANDELINGSFASE KORTER/LANGER DUURT?
 - WAAROM DENKT U DAT DOOR DE INSCHAKELING VAN BEIDE PARTIJEN VAN EEN JURIST DE ONDERHANDELINGSFASE KORTER/LANGER DUURT?
 - WAAROM DENKT U DAT DOOR DE INSCHAKELING VAN EEN GEZAMENLIJK GEKOZEN JURIST DE ONDERHANDELINGSFASE KORTER/LANGER DUURT?
 - WAAROM DENKT U POSITIEVER/NEGATIEVER OVER EEN SUCCESVOLLE UITKOMST VAN DE ONDERHANDELINGSFASE WANNEER JURISTEN BETROKKEN ZIJN?
 - WAAROM HEEFT U MEER/MINDER VERTOUWEN IN UW SAMENWERKINGSPARTNER WANNEER ER GEEN/WEL JURISTEN BETROKKEN ZIJN?

- WAAROM BENT U MEER/MINDER BEREID VERTROUWELIJKE INFORMATIE MET UW SAMENWERKINGSPARTNER TE DELEN WANNEER ER WEL/GEEN JURISTEN BETROKKEN ZIJN?
- WAAROM IS DIT MEER/MINDER IN SITUATIE 2/3/4?
- WAAROM VERWACHT U MEER/MINDER PROBLEMEN IN DE ONDERHANDELINGSFASE WANNEER ER WEL/GEEN JURISTEN BETROKKEN ZIJN?
- VERWACHT U MISCOMMUNICATIES IN DE ONDERHANDELINGSFASE WANNEER ER GEEN/WEL JURISTEN BETROKKEN ZIJN? TUSSEN WIE?
- VERWACHT U DAT DE SAMENWERKINGSPARTNER ALLE NODIGE INFORMATIE GEEFT WANNEER ER WEL/GEEN JURIST BETROKKEN IS IN DE ONDERHANDELINGSFASE?
- WAT DENKT U DAT DE WERKZAAMHEDEN VAN EEN JURIST IN DE ONDERHANDELINGSFASE ZIJN?

THEMA 2B: CONTRACTSFASE

TOPICS

- WAAROM DENKT U DAT HET OPSTELLEN VAN EEN CONTRACT LANGER/KORTER DUURT WANNEER ER JURISTEN WORDEN BETROKKEN?
- WAAROM DENKT U DAT DIT LANGER/KORTER IS IN SITUATIE 2/3/4?
- WAAROM HEEFT U MEER/MINDER VERTOUWEN IN DE KWALITEIT EN EFFECTIVITEIT VAN DE OPGESTELDE CONTRACTEN EN AFSPRAKEN WANNEER ER WEL/GEEN JURISTEN BETROKKEN ZIJN?
- WAAROM IS DIT MEER/MINDER IN SITUATIE 1/2/3/4?
- WAT DENKT U DAT DE VERSCHILLEN IN EEN SAMENWERKINGSOVEREENKOMST ZIJN WANNEER ER WEL EN GEEN JURISTEN BETROKKEN ZIJN?
- DENKT U DAT ER VERSCHILLEN ZIJN IN HOEVERRE ER IN HET BEGIN AL GEPLAND EN ONDERHANDELD WORDT OVER DE TOEKOMST VAN HET SAMENWERKINGSPROJECT WANNEER ER WEL OF GEEN JURISTEN BETROKKEN ZIJN?
- IN HOEVERRE VINDT U CONTRACTEN EN CONTRACTUELE AFSPRAKEN BELANGRIJK?

THEMA 2C: EXECUTIEFASE

TOPICS

- WAAROM VERWACHT U MEER/MINDER PROBLEMEN IN DE SAMENWERKINGSRELATIE IN DE EXECUTIEFASE VAN HET PROJECT WANNEER ER WEL/GEEN JURISTEN BETROKKEN ZIJN?
- WAAROM IS DIT MINDER IN SITUATIE 2/3/4?
- WAAROM VERWACHT U DAT DE SAMENWERKINGSPARTNER ZICH BETER/SLECHTER AAN DE GEMAAKTE AFSPRAKEN HOUDT EN ZICH WENSELIJK GEDRAAGT WANNEER ER WEL/GEEN JURISTEN BETROKKEN ZIJN?
- WAAROM IS DIT BETER IN SITUATIE 2/3/4?
- WAAROM VERWACHT U EEN BETERE RELATIE TUSSEN U EN DE SAMENWERKINGSPARTNER WANNEER ER WEL/GEEN JURISTEN BETROKKEN ZIJN?
- WAAROM IS DE RELATIE BETER IN SITUATIE 1/2/3/4?
- WAAROM HEEFT U MEER/MINDER VETROUWEN IN DE SUCCESVOLLE ONTWIKKELING VAN HET NIEUWE PRODUCT WANNEER ER WEL/GEEN JURISTEN BETROKKEN ZIJN?
- WAAROM HEEFT U MEER VERTROUWEN HIERIN IN SITUATIE 2/3/4?

THEMA 3: RELATIE JURIST

TOPICS

- WAAROM BENT U ONZEKER OVER DE DOOR U INGESCHAKELDE JURIST VOLLEDIGE INZAGE IN VERTROUWELIJKE INFORMATIE VAN UW BEDRIJF TE GEVEN?
- WAAROM BENT U ONZEKER OVER EEN SOEPELE ONDERLINGE COMMUNICATIE EN AFSTEMMING TUSSEN U EN DE DOOR U INGESCHAKELDE JURIST?
- WAAROM VERSCHILT UW ONZEKERHEID HIEROVER IN SITUATIE 2/3/4?
- WAAROM GAAT U WE/GEEN TIJD EN INSPANNINGEN INVESTEREN OM INZICHT TE HEBBEN IN DE WERKZAAMHEDEN VAN DE DOOR U INGESCHAKELDE JURIST?
- WAAROM DENKT U DAT DE INWERKTIJD VAN DE INGESCHAKELDE JURIST ZO LANG/KORT IS?
- WAT IS UW ALGEMENE OPVATTING OVER JURISTEN/ADVOCATEN?
- IN HOEVERRE MOETEN JURISTEN BETROKKEN WORDEN VOLGENS U?
- OP BASIS WAARVAN MOET EEN JURIST GESELECTEERD WORDEN VOLGENS U?

Hiermee zijn we aan het einde gekomen van het interview. Zijn er nog zaken die in dit interview nog niet aan de orde zijn gekomen, die u nu nog zou willen bespreken?

Ik wil nogmaals benadrukken dat de gegevens die voortvloeien uit dit interview anoniem zullen worden verwerkt. Ik zal de uitwerkingen van dit interview alvorens ze te gebruiken voor mijn thesis aan u sturen ter controle. Daarvoor noteer ik graag uw gegevens.

Hartelijk dank voor uw tijd en moeite!

NOTEER CONTACTGEGEVENS GEÏNTERVIEWDE:

NOTEER DUUR INTERVIEW:

VELDAANTEKENINGEN:

APPENDIX 4 – CODE BOOK

Concept	Code	Definition	Example
<i>Trust Problems</i>			
	Share sensitive information	The insecurity of collaboration partners regarding sharing company-sensitive information with the partner	<i>‘Without exchanging sensitive information you won’t get there. You will have to exchange information regarding essential affairs. But the biggest risk is that company-sensitive information becomes public knowledge, that potentially will cost you a lot of money.’</i>
	Good faith	The starting point of the collaboration is based on having good faith in the intentions of the collaboration partner	<i>‘Me myself in my advising role always mention that there is a fine line between naivety, trusting on one’s blue eyes, and doing the right thing business wise.’</i> <i>‘I am in on a positive note, I will do anything to get the collaboration off the ground, but I won’t go so far to trust you blindly, that is naïve.’</i>
	Distrust/ Awareness of risks	Being aware of possibilities for the collaboration partner to damage your trust. Being aware of the risks of abuse of your trust and shared information	<i>‘You always need to take into account the fact that your trust can be damaged. That things don’t turn out as expected. Things sometimes can look very well when contracting and maybe even during the process, but yeah, my experience is that projects can turn out completely different from what you ever could have imagined.’</i>
	Opportunistic behavior	Opportunistic behavior could occur when entering or during the execution of an agreement, and could manifest in one party trying to take benefit of the circumstances at the disadvantage of the other party.	<i>‘You of course could swindle the lot of them. I also once was in a workshop in which someone told being swindled more or less.’</i> <i>‘At the moment that information is being falsified.’</i>
<i>Coordination problems</i>			
	Bounded rationality	Individuals are limited in their ability to plan for the future. Individuals try to deal with the complexity and uncertainty form the world around them, but lack the knowledge, foresight and skill to accurately predict and plan for all the contingencies that may arise.	<i>‘My experience is that project sometime can turn out completely different from what you could have ever imagined.’</i>
	Different world views/ ideas	Working together with a collaboration partner can be problematic because parties see the world differently and parties do not understand one another.	<i>‘I think it is hard to make an outsider really understand what it is that you do and what is important to you.’</i> <i>‘Organizations are in essence not always alike and this just can cause tensions.’</i>
<i>Dysfunctionality lawyers</i>			
	Increase of trust problems	The involvement of lawyers could lead to an increase in trust problems between collaboration partners.	<i>‘When you say let go work together, and the other party says: Yeah fine by me, but then I do want my lawyer at the table. Than I would regard that as a motion of distrust. Why don’t you trust me?’</i>

Functionality
lawyers

<ul style="list-style-type: none"> • Signal distrust <p>Increase of coordination problems</p>	<p>Involving a lawyer could signal distrust because you involve an external advisor to check things.</p> <p>The involvement of lawyers could lead to an increase in coordination problems between collaboration partners.</p>	<p><i>'Due to the involvement of lawyers, you display a sort of professionalism and maybe also a sort of distrust.'</i></p> <p><i>You continuously have the situation in which problems are being discussed between parties and their lawyers in backrooms. The lawyer then thinks something up and communicates with the other lawyer, this then gets handed back to the collaboration partners. So I guess much more links.'</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> • Inhibitory 	<p>The inhibitory effect of lawyers on the negotiation and contracting phase of an open innovation collaboration.</p>	<p><i>Well, two lawyers enter a discussion with one another and this means extra consultation, extra agreements and extra time. You hardly ever find two lawyers completely agreeing with one another. Because even though they both are lawyers, often the point of view somewhat differs. From both sides things must be very well considered and put down in writing. If you do so with two people it takes more time.'</i></p>
<p>Decrease trust problems</p>	<p>The involvement of lawyers could lead to an decrease in trust problems between collaboration partners.</p>	<p><i>'If you can do with one lawyer, than you are with both parties sitting next to that one lawyer. And then, it's my feeling that, you pull up together in greater trust and then it is from a psychological point of view easier to exchange information.'</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> • Quality/ effectiveness contracts 	<p>Quality and effectiveness of contracts regarding the level of detail, possible future contingencies that are taken into account and the binding nature of the contracts.</p>	<p><i>'(..) than a lawyer who is experienced with open innovation can indeed contribute significantly and just provide that little piece of security.'</i></p> <p><i>'(..) that the agreement you make with a lawyer present is better, legally more binding than what I would normally do.'</i></p> <p><i>'(..) you know for sure that when it is done by a lawyer that it is watertight. So yeah, I honestly believe that with a lawyer present it gives more trust.'</i></p>
<p>Decrease coordination problems</p>	<p>The involvement of lawyers could lead to an decrease in coordination problems between collaboration partners.</p>	<p><i>'With two lawyers the communication will be very formal. The communication will be very sound though. Because those lawyers of course communicate with one another in a way that an ordinary mortal would never do. It is a different kind of language.'</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> • Mediator role 	<p>The role of lawyers that is aimed mediating between partners and aligning their interests.</p>	<p><i>'The main role of lawyers could be mediating-like. In particular to bring parties together. (..) he would think much more from a base of trust togetherness and less from individual interests in that collaboration.'</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> • Accelerative 	<p>The accelerative effect of lawyers on the negotiation and contracting phase of an open innovation collaboration.</p>	<p><i>'I think that will be the fastest, or that the collaboration will be set up most effectively, when there will be a lawyer working for both collaboration partners and therefore has the shared interest in mind.'</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> • Plan for future contingencies 	<p>The drafting of contracts which take into account possible future contingencies such as breaches of contract.</p>	<p><i>'They want to reduce risks, want to define these and want to define measurements.'</i></p> <p><i>'(..) they will, in advance, explain all risks and make up all sorts of solutions (..)'</i></p>

Agency problems

Trust and coordination problems with lawyers	There can be trust and coordination problems between lawyers and entrepreneurs when lawyers are involved in the process.	<i>'well a lawyer working solely for our company, and in particular when you have many years of experience with him, (...) than you do not have to go through an acquaintance period and then you know what you're dealing with. I think that is a preference.'</i>
Information asymmetry	Certain knowledge the entrepreneur or lawyer possesses that the other lacks which leads to an asymmetry.	<i>'You know, I forget things. Because I don't have a legal background I do not think things up that well, so I want a lawyer to think about it.'</i>
Assessing lawyers' work	Ability for the entrepreneur to assess what exactly the lawyer has done and determine if the lawyer has behaved appropriately.	<i>'I want to be able to monitor it, or keep some sort of control. I wouldn't dare to turn the matter over. I think that when you hire someone it always is good to invest effort in the matter (...). You can never understand everything but in outlines you can.'</i>
Risk attitude	attitudes toward risk, for instance the being risk averse versus risk-seeking. Based on these attitudes different actions would be preferred.	<i>'(...) they want to reduce risks, even when it are risks with a low probability. That lawyers are little familiar with open innovation. Thence they primarily see much trouble ahead.'</i>
Duration of the relationship	The degree of continuity in persons in the relationship between the lawyer and the entrepreneur and furthermore, the degree in continuity in terms of frequency of contact and type of contact.	<i>'We now have in-house lawyers, therefore I am glad we have those because I notice that they are better and more often involved in the matter and therefore really understand what it is that you need.'</i>
Different resources	Resources influence the practice and actions of lawyers and entrepreneurs, they can either be restrictive or enabling. Resources are not only economic assets, but can also be intangible assets such as education, expertise, social status, access to important networks or symbolic influence	<i>'(...) therefore you need a different kind of lawyer' '(...) that he has experience with setting up similar alliances.'</i> <i>'(...) the ideal lawyer is, for me, a good mediator and has knowledge of open innovation. And that actually means that he had a much broader toolbox, it is not only important for him to know laws and case law very well but also understands what kind of tensions and emotions potentially arise in these types of alliances.'</i>
Different roles	Different roles, based on different schemas and rules, of lawyers and entrepreneurs in open innovation processes. Roles define the appropriate action for specific social positions based on values and norms.	<i>'A lawyer can play a part to make sure you do not move on to naïve behavior.'</i> <i>'(...) classical lawyers who weren't involved during the process and therefore had no feeling about how are these two parties opposing one another, which in this case they had already been though a very positive process together. So they didn't understand the positive vibe and went on to design everything defensively.'</i>

APPENDIX 5 – RESPONSES QUESTIONNAIRE

	Hoe groot is in deze relatie van uw kant, van tevoren, de onzekerheid.....	Geen	Enige	Neutraal	Groot	Zeer groot
SCENARIO 1	om bedrijfsgevoelige informatie te delen met uw samenwerkingspartner	1	1	2	3	1
	dat de onderhandelingen over de samenwerking voorspoedig zullen verlopen		3	3	1	1
	dat er een goed en effectief werkend samenwerkingscontract tot		2	2	3	1
	dat dit project tot een goed einde zal worden gebracht		3	1	2	2
	dat u en uw samenwerkingspartner in goed vertrouwen zullen	2	2	1	2	1
	over een soepele onderlinge communicatie en afstemming tussen uw bedrijf en dat van uw samenwerkingspartner	2	3	1	1	1
	In welke mate verwacht u op voorhand een problematisch verloop van het project	Niet (1)	Nauwelijks (1)	Neutraal (4)	Wel(1)	Zeer (1)
	<hr/>					
SCENARIO 2	Schat in hoeveel inwerktijd de ingeschakelde jurist nodig heeft om zich dit dossier eigen te maken en actief de samenwerking te begeleiden	<1 maand (4)	1-3 maand (3)	3-6 maand	5-12 maand (1)	>1 jaar
	In welke mate zal uw bedrijf extra tijd en inspanningen investeren om de werkzaamheden en prestatie van de jurist te kunnen	Niet (1)	Gering (2)	Enigszins (2)	Veel (3)	Zeer veel
	Verwacht u dat het proces van contracteren korter of langer zal duren (dan in scenario I)	Korter (2)	Even lang (2)	Langer (4)		
	Schat in hoe lang het proces van contracteren zou duren als uw bedrijf juridisch advies zou inhuren	< 1 maand (1)	1-3 maand (6)	3-6 maand	6-12 maand	>1 jaar (1)
	om de ingeschakelde jurist volledige inzage te geven in vertrouwelijke (technische) informatie van uw bedrijf	5	2	1		
	over een soepele onderlinge communicatie en afstemming tussen uw bedrijf en de ingeschakelde jurist	1	5	2		

SCENARIO 2	om bedrijfsgevoelige informatie te delen met uw samenwerkingspartner	1	3		2	2
	dat de onderhandelingen over de samenwerking voorspoedig zullen verlopen		5		1	2
	dat er een goed en effectief werkend samenwerkingscontract tot stand zal komen	1	4	1	2	0
	dat dit project tot een goed einde zal worden gebracht	1	2	1	3	1
	dat u en uw samenwerkingspartner in goed vertrouwen zullen	2		4	2	0
	over een soepele onderlinge communicatie en afstemming tussen uw bedrijf en dat van uw samenwerkingspartner	1	2	3	1	1
	In welke mate verwacht u op voorhand een problematisch verloop van het project	Niet (1)	Nauwelijks (2)	Neutraal (3)	Wel (1)	Zeer (1)
SCENARIO 3	Verwacht u dat het proces van contracteren korter of langer zal duren (dan in scenario II)	Korter (1)	Even lang	langer (7)		
	Schat in hoe lang het proces van contracteren zal duren als uw bedrijf en uw samenwerkingspartner beide juridisch advies zouden om bedrijfsgevoelige informatie te delen met uw samenwerkingspartner	< 1 maand	1-3 maand (5)	3-6 maand (2)		>1 jaar (1)
	dat de onderhandelingen over de samenwerking voorspoedig zullen verlopen	1	2	1	2	2
	dat er een goed en effectief werkend samenwerkingscontract tot stand zal komen		2	1	3	2
	dat dit project tot een goed einde zal worden gebracht	2	1	3		2
	dat u en uw samenwerkingspartner in goed vertrouwen zullen	2	1	1	2	2
	over een soepele onderlinge communicatie en afstemming tussen uw bedrijf en dat van uw samenwerkingspartner	2	1	1	2	2
	In welke mate verwacht u op voorhand een problematisch verloop van het project	1	2	2	1	2
		Niet (2)	Nauwelijks	Neutraal (3)	Wel (2)	Zeer (1)

SCENARIO 4	Verwacht u dat het proces van contracteren korter of langer (dan in scenario III) zal duren	Korter (7)	Even lang	Langer (1)			
	Schat in hoe lang het proces van contracteren zal duren indien u gezamenlijk juridisch advies zou inhuren.	< 1 maand (2)	1-3 maand (4)	3-6 maand (1)			>1 jaar (1)
	om de gezamenlijk ingeschakelde jurist volledige inzage te geven in vertrouwelijke (technische)	2	3		2		1
	over een soepele onderlinge communicatie en afstemming tussen uw bedrijf en de gezamenlijk ingeschakelde jurist	2	3		1		2
	om bedrijfsgevoelige informatie te delen met uw samenwerkingspartner	3	1	1	3		0
	dat de onderhandelingen over de samenwerking voorspoedig zullen verlopen	1	2	2	3		0
	dat er een goed en effectief werkend samenwerkingscontract tot dat dit project tot een goed einde zal worden gebracht	1	4	2			1
	dat u en uw samenwerkingspartner in goed vertrouwen zullen over een soepele onderlinge communicatie en afstemming tussen uw bedrijf en dat van uw partner	1	3	2	1		1
	In welke mate verwacht u op voorhand een problematisch verloop van het project	2	3	2	1		0
		1	3	2	2		0
	Niet	Nauwelijks (4)	Neutraal (1)	Wel (2)		Zeer (1)	

APPENDIX 6 – TRANSCRIPTS INTERVIEWS

INTERVIEW RESPONDENT 1 – BRAM KAASHOEK

E: Ja zou jij eerst wat kunnen vertellen over jouw eigen ervaringen met dit soort samenwerkingen?

B: Ja is goed. Ik heb de vragenlijst ingevuld vanuit mijn consulting achtergrond. Ik heb eerst een jaar of acht/ acht en een half in de consultancy gewerkt, bij een adviesbureau een spin-off van TNO. En wij adviseerde over innovatiebeleid en innovatiemanagement. Dus vanuit dat vakgebied ben ik bekend met het onderwerp, maar ik heb even de kennis losgelaten en vooral gekeken hoe ik dit zie dat wij gezamenlijk projecten opzetten met andere bedrijven. Dat deden wij heel vaak, zo heb ik ook een keer met je vader samengewerkt en zo kwam hij weer bij mij met de vraag of ik een vragenlijst in wilde vullen. Dus dat is even goed om te weten dat ik vanuit dat perspectief de vragenlijst hebben ingevuld. Daarna heb ik een tijd Achmea gewerkt, het grootste verzekeringsbedrijf van Nederland, ook als innovatie strateeg, daar was ik binnen het IT bedrijf verantwoordelijk voor strategie. En vooral voor vernieuwing, technologische vernieuwing. En nu ben ik dus een paar maanden binnen Wolters Kluwer, een uitgever bedrijf, verantwoordelijk voor strategie wat direct valt onder de CEO. Maar ik heb dus niet vanuit de laatste twee bedrijven de vragenlijst ingevuld omdat ik voor Wolters Kluwer nog maar heel kort zit, nog maar 3 maanden, en bij Achmea ook niet heel lang op gezeten, maar anderhalf jaar. Maar in principe is het typen samenwerkingen die ik met Achmea heb opgezet die zijn niet wezenlijk anders dan die vanuit mijn consulting ervaring. Dus dat is een beetje het perspectief van waaruit ik die vragenlijst heb ingevuld voor jou. Goed om te weten denk ik dat dat alle drie bedrijven zijn in de dienstverlenende sector, dus ik heb altijd in de services gezeten, en de Innovatietrajecten dieren daarin heb die zijn toch wel wezenlijk anders dan in de maakindustrie en ik denk ook de rol van de jurist uiteindelijk daarbij. Om een voorbeeld te geven, in mijn consulting tijd heb ik ook bedrijven in de maakindustrie, TNO achtige partijen, universiteit geadviseerd over samenwerking. Waar heel vaak ook technologische expertise bij kwam kijken, patenten, en dan is het wel belangrijk in jurist mee te laten kijken van Hey hier wordt intellectueel echt iets ingebracht, hoe gaat schending van eigendomsrecht dan. Maar in de service industrie, of in de service sector, waarin ik werk is er helemaal niet vaak sprake van dat je echt patenten inbrengt. Dus dat is allemaal veel vager wat iemands kennis is, en hoe je die kennis kan afbakenen, en dat heeft denk ik wel impact denk ik op rol van de jurist. Dus als je het hebt over een Philips en een ASML die samenwerken, of noem maar een willekeurig bedrijf uit maakindustrie, zeker in de hoogtechnologisch maakindustrie, dan vermoed ik dat de rol van de jurist echt wel een belangrijkere kan zijn dan in de samenwerkingsvormen die ik heb gezien de afgelopen jaren als consultant.

E: Ja, want wat is...

B: Dus dat is even belangrijk om mee te nemen denk ik.

E: Want wat is de rol van een jurist dan in zo'n soort samenwerking, dus in de diensten?

B: Dat ligt er een beetje aan. Maar ik denk dat in de adviserende, modererende rol gaat zitten. Dus niet spijkerhard op juridische consequenties een afbakening van intellectueel eigendom bijvoorbeeld, het zou veel meer een soort van procesconsultant kunnen zijn. Veel meer een rol die jouw vader bijvoorbeeld in verschillende projecten ook zou kunnen hebben, als expert op het gebied van innovatieprocessen, veel meer en Intermediair zeg maar. Dat vond ik wel aardig aan het scenario's die jij voorstelde, waarin je aangeeft van wat gebeurt er nu als twee bedrijven ieder een eigen jurist mee neemt. Ik vermoed dat dat de zaken juist op scherp zetten en dat je daardoor juist hele lastige onderhandelingen krijgt. Maar je had ook een scenario waarin je zegt wat als je nu gewoon een persoon aan stelt, en ik denk dat dat wel zou kunnen helpen en zeker op het moment dat dat een jurist is die

niet spijkerhard op juridische consequenties gaat zitten maar veel meer, ja noem het even zachter aspecten van de samenwerking adviseert. Zie het een beetje als een jurist die gespecialiseerd is in familierecht en niet alleen maar bij echtscheidingen heel hard naar economische en juridische consequenties kijkt, maar als een soort van mediator optreedt. Dat is een heel andere rol uiteindelijk.

E: Ja

B: Dus ik denk dat dat wel zou kunnen helpen, maar dat dat niet in alle gevallen zinvol is. Ik zou dat alleen maar wenselijk vinden op het moment dat je te maken hebt met meer complexe samenwerkingsvormen die de facto langjarig zijn, of a priori langjarig zouden zijn, waar economische consequenties groot zijn. Op het moment dat je een adviestraject doet, en je probeert expertises te bundelen, zoals ik bijvoorbeeld wel eens hebt gedaan met het bedrijf van jouw vader, Minase, dan kom je daar als gezamenlijke professionals kom je daar uit. Dan maak je gewoon normale afspraken, Ger jij doet dit deel van het traject en Bram jij doet dit deel van het traject, en dit is een gezamenlijke fee die we berekenen daar heb je geen jurist voor nodig. Als we nu hadden gezegd, we gaan DLLogics en Minase, we gaan gezamenlijk een nieuwe advies dienst opzetten, ja ik zeg maar wat, en ik ga het onder een bepaalde positie in de markt zetten onder een bepaald label, daar gaan we resources in stoppen dan gaan we aan branding doen, ja dan krijg je een soort van substantie waarvan ik zeg ja dan is het wel interessant om daar een juridisch adviseur bij te hebben. Maar dan nog denk ik dat voor het hele traject vooral het vertrouwen, op het moment dat je dus samen een persoon aan stelt die als onafhankelijk adviseur optreedt, als een soort van bemiddelaar optreedt. Dus ik denk dat de verschillende scenario's die jij hebt geschetst, dat is al een hele aardige om te laten zien wat voor vormen zouden kunnen helpen als je een jurist in zo'n rol zet. Maar ik denk dat je hele grote verschillen gaat zien tussen sectoren in samenwerkingsverbanden, hoe kennisintensief is dit, in welke mate wil je bepaalde risico's juridisch gezien afdekken, en ik denk dat daar ook bij speelt Wat voor type samenwerking in het. Hoe strategisch, heftig, of hoe groot gaan we dit maken. Dus bij een project zul je dat niet zo snel zien. Ga je samen een soort van dienst ontwikkelen en die ook als zelfstandig concept, misschien zelfs vanuit een eigen entiteit, op de markt brengen, dan is het een ander verhaal.

E: Oké

B: Helpt toch een beetje, maakt het dat wat duidelijk?

E: Ja, ik heb nog wat specifieke vragen gewoon over bepaalde antwoorden die je hebt gegeven.

B: Ja is goed

E: Zo geef je aan dat je denkt dat de onderhandelingsfase langer duurt wanneer er in juristen betrokken zijn, waarom denk je dat?

B: Dat heb ik wel eens vaker in de praktijk meegemaakt. Dat wij met verschillende technologie bedrijven bezig waren om een innovatietraject vorm te geven. En zij waren dat gewend te doen zonder juridisch advies, en eigenlijk werden de afspraken gewoon op de achterkant van een bierviltje geschreven, even gechargeerd, maar dat was altijd zo beklonken. Dat is natuurlijk heel vervelend als het mis gaat want dan heb je gewoon slechte afspraken gemaakt, dan heb je gewoon heel veel gedonder achteraf. Maar het voortraject, om te komen tot zo'n samenwerking, ging wel altijd heel snel. Ik heb ook situaties gezien waar vanuit beide kanten jurist erbij gehaald werden, en vervolgens krijg je dus dat het helemaal juridiseert als het ware, alle kleine aspecten worden uitgeplozen door juristen, grote gemaakt door juristen, allerlei punten en details op tafel worden gebracht waar zijn zelf nooit aan hadden gedacht en die ook zeer onwaarschijnlijk zijn dat die zich ooit voor zullen doen. Maar

hoe zit de jurist daarin? Die willen risico's reduceren, dus ook al zijn met risico's met een lage waarschijnlijkheid, toch willen we die gedefinieerd hebben en willen we maatregelen kunnen definiëren. Dat is prima, maar dat kost tijd. Hè, dus dat is een beetje wat daar achter zit. En op het moment dat je, zoals jij ook voor stelt in je scenario, een jurist betreft die in mijn ogen dan een soort van intermedierende rol zou moeten spelen, dan is dat iemand die veel meer vanuit vertrouwen afspraken probeert scherp te krijgen, en niet zozeer vanuit de risico afdekking. Je gaat niet risico's hard definiëren een polariseren, dan vervolgens alle maatregelen vanuit verschillende perspectieven proberen uit te denken, maar hij probeert eigenlijk vanuit moment een al toe te werken naar consensus, dat is natuurlijk een heel ander verhaal. En ik denk dat dat dus invloed heeft op de snelheid van het voortraject.

E: Dat het dus sneller gaat, oké. Even kijken, je geeft ook aan dat je een minder problematisch verloop van het project verwacht wanneer een gezamenlijke jurist betrokken is. Waarom denk je daar anders over dan wanneer er twee juristen betrokken zouden zijn?

B: Omdat die enkele jurist, vanuit een soort van onafhankelijke rol als soort van Intermediair kan gaan optreden en je dus niet continu de situatie hebt in achterkamertjes waar kleine problemen besproken worden tussen de partijen en hun jurist. En de jurist gaat vervolgens er iets van bedenken en gaat communiceren met een andere jurist, dat wordt weer terug gegeven aan de samenwerkingspartners, dus ik denk dat je heel veel schakels, heel veel schakelmomenten, er uit haal op het moment dat je er een Intermediair tussen zet. Eigenlijk is dat hetzelfde verhaal als het voortraject, dat je veel meer vanuit vertrouwen en gezamenlijkheid gaat denken en veel minder van het individuele belangen in die samenwerking en die vanuit het juridische schaaft probeert te krijgen. Een heel ander perspectief is dat.

E: Ja, over dat vertrouwen. Je geeft ook aan dat je minder vertrouwen in de samenwerkingspartner hebt wanneer er twee juristen betrokken zijn, waarom is dat zo?

B: Ik denk dat dat vooral in gevoel vertrouwen is. Als je begint, en je zegt van laten wij gaan samenwerken en dan zegt de andere partij ja dat vind ik allemaal wel best maar dan wil ik wel mijn jurist aan tafel hebben. Dan zou ik dat zien als een soort van motie van wantrouwen. Hoezo, vertrouw je mij niet, heb je per se een jurist nodig, wat denk je dat die jurist gaat brengen. Dus het is meer een soort van teken, van ja Hoe denkt de andere partij nu over mij. Stel je voor dat traject dat ik met je vader heb gedaan, we maakten toen een gezamenlijke proposal voor een klant, en het zou op mij vreemd over zijn gekomen op het moment dat jou vader had gezegd van ja ik wil dat proposal even laten checken door mijn jurist. Dan zou ik zeggen van ja hoezo? We hebben er toch goed over gesproken, vertrouw je mij niet ofzo? Je krijgt een soort van achterdocht in die relatie.

E: Oké

B: Zeker bij een grote trajecten, waar de economische belangen groot zijn, is er niets mis mee om te zeggen Ja luister wij hebben allebei grote belangen, waarom zetten we niet een onafhankelijke derde partij erbij die het hele traject mee begeleidt en ook de juridische consequenties scherp proberen te krijgen. Dat is een heel ander verhaal, dan is het iets gezamenlijks, en ook onze risico's zijn gezamenlijk. Dat is een heel ander verhaal dan dat je zegt ik wil dat mijn jurist mee kijkt, en laat jou jurist ook maar mee kijken.

E: Oké, en ten aanzien van het delen van vertrouwelijke informatie, heeft dat invloed denk je?

B: Niet bijzonder, het delen van vertrouwelijke informatie, het is al vertrouwelijk informatie en daar maak je überhaupt afspraken over of daar nu een jurist bij zit of niet.

E: Ja, en denk je dat afspraak die je gewoon onderling maakt, of afspraken die gemaakt zijn door juristen of met juristen erbij, denk je dat partners zich anders aan die afspraken houden?

B: Nee dat lijkt me niet. En dan beantwoord ik de vraag gewoon even vanuit mijn eigen achtergrond nu he, ik heb altijd gewerkt in de professionele hoek, met alleen maar kenniswerkers, alleen maar hoogopgeleiden, en iedereen begrijpt afspraak is afspraak. Ook mondelinge overeenkomsten, als je zegt dat je iets doet dan doe je dat. Ik denk dat dat wel mee zal vallen dat verschil.

E: Oké, dan heb ik nog even wat vragen over de relatie met de jurist dan zelf. Want jij geeft wel een verschil aan in wat je verwacht over soepele communicatie en afstemming met de jurist, of het je eigen jurist is of een gezamenlijke. Waarom maakt het voor jou verschil?

B: Dat zal ongetwijfeld met een stuk persoonlijke kennis ofzo te maken hebben, op het moment dat je al vaker met iemand hebt gewerkt, even los van of dat een jurist is of iemand die een hele andere dienst levert, dan gaat het allemaal soepeler. Dus op het moment dat je nieuwe relaties aangaat, dan is het altijd even zoeken van hoe zit die persoon in de wedstrijd, Hoe gaan we persoonlijk met elkaar om. Dus op het moment dat je al meer jarig met iemand hebt samengewerkt, of dat nu een jurist is of niet, dat zal allicht helpen, dat maakt het allicht soepeler.

E: Oké, en je geeft ook aan dat je wel tijd en inspanningen zou investeren om de werkzaamheden van der jurist te kunnen beoordelen. In hoeverre vind je dat nodig?

B: Nou dat is in principe wel nodig, want die persoon daar betaal je ook voor een professionele dienst, het zal ook niet echt goedkoop zijn. Dus je wilt ook wel weten wat voor werk levert zo iemand, wat is zijn rol. Ik schreef in de toelichting ook al, ik zou liever iemand betrekken in zo'n intermediair rol die ook enigszins op de hoogte is van het Juridische aspect van zo'n samenwerking dan per se een high end advocaat die enkel op de juridische vraagstukken ziet. Ik zou liever zien dat die Intermediair een brede bijdrage heeft.

E: Oké, ja dan heb je ook meteen mijn laatste vraag beantwoord: waaraan een jurist zou moeten voldoen volgens jou? Meer een intermediaire rol op kunnen nemen?

B: Ja absoluut. En dat betekent eigenlijk en veel bredere toolbox, het is niet alleen belangrijk dat hij heel goed wetten en jurisprudentie kent maar dat heel ook heel goed begrijpt wat voor spanning en emotie er mogelijk bij dat soort samenwerkingstrajecten naar voren komt. Eigenlijk het voorbeeld van de echtscheiding zoals ik die net noemde, daar is een mediator is ook niet alleen een jurist, dat is wel iemand met een juridische achtergrond maar die kijkt ook naar wat is de thuissituatie, hoe maken we het voor de kinderen dragelijk, hoe communiceren we met elkaar, dat is veel breder dan puur juridisch zegmaar.

E: Oké, nou dat waren mijn vragen eigenlijk hierover. Ik weet niet of je zelf nog iets hebt?

B: Nee, is het een beetje duidelijk?

E: Ja

B: Heel goed.

E: Dank

INTERVIEW RESPONDENT 2 – JAN RIETSEMA

E: Eens even kijken. Ja, jij hebt ingevuld vanuit Into D'mentia geloof ik he?

J: Ja klopt

E: Zou je daar even wat over kunnen vertellen over wat voor ervaring je daar hebt met samenwerkingen?

J: Veel. Het project of het bedrijf is gestart in een samenwerking met twee universiteiten, 2 zorginstellingen en twee bedrijven die de hele ontwikkeling hebben gerealiseerd. En toen de ontwikkeling klaar was is daar een aparte entiteit voor opgezet. Wat eigenlijk ook een samenwerking was weer van twee van de betrokken partijen bij de ontwikkeling, een zorginstelling en een bedrijf.

E: oké

J: En ook in de exploitatiefase proberen we zoveel mogelijk met andere aanbieders in de dementiezorg samen te werken. En dan met name de markt benadering.

E: ja, ja. was er in die samenwerking waren daar juristen bij betrokken?

J: Ja helaas

E: Oké duidelijk. Hoezo helaas?

J: Nee ik denk dat wij de verkeerde jurist getroffen hebben. Trouwens de eerste samenwerking hebben we zonder jurist gedaan, hebben we gewoon zelf een consortium agreement opgesteld en vastgelegd hoe het zat met het intellectueel eigendom en rechten en plichten enzo, dat hebben gewoon zelf in een document vastgelegd. En voor het oprichten van het bedrijf dat vervolgens de exploitatie ging doen daar hebben we juridische ondersteuning bij gevraagd, om de statuten van de BV en de stichting die daarboven ging, op te zetten. en de overdracht van intellectuele eigendom te regelen en dat soort zaken. Ja, ik zei helaas omdat dat dat een heel lang traject is geworden en uiteindelijk met heel veel kosten, waarbij je achteraf twijfel hadden van goh dat had eigenlijk veel goedkoper gemoeten want zo ingewikkeld was het niet.

E: En dat is door de jurist zo'n lang traject geworden?

J: Ja ja, die ging toch met... wat ik onhandig vond dat ze met elke partij bilateraal ging overleggen, in plaats van een keer alle partijen rond de tafel te vragen en dan de afspraken te maken en dat vervolgens vast te leggen een juridisch correcte documenten. Waardoor je heel veel discussie kreeg van Oh ja nu staat er dit maar we hebben liever dat, nou goed dat werd een ingewikkelde overlegstructuur.

E: Ja dat kan ik me voorstellen, en dat heeft dus gewoon heel lang geduurd dan uiteindelijk?

J: Het heeft lang geduurd en dat heeft heel veel gekost.

E: Oké

J: En met name die kosten dat deed pijn

E: Ja dat snap ik, ja. en wat in het algemeen denk je dat de belangrijkste motieven zijn om samen te werken, en dan niet specifieke Into D'mentia, maar in het algemeen.

J: Je werkt samen om voordelen te behalen denk ik, om kennis en kunde of diensten die je zelf niet hebt te combineren met wat je zelf wel hebt. complementariteit zoek je in een samenwerken. Je probeert als bedrijf slagvaardiger richting de markt te zijn door samen te werken.

E: Oké en waar let je dan dus op als je een samenwerkingspartners gaat zoeken?

J: Ja je let op twee dingen. de inhoud, heeft de partner te bieden wat ik zoek, maar ook Of er chemie is, een soort zelfde cultuur en of er een klik is. Er zijn genoeg partijen Waarvan kan ik kan bedenken van nou daar zou ik inhoudelijk gezien wel een samenwerking mee aan kunnen gaan, maar daar is zo een andere cultuur zo een andere houding ten opzichte van heel veel zaken van dat gaat niet lukken. En misschien dat die cultuur, de chemie, dat die wel op de eerste plaats komt. Dat je denkt van nou met dit bedrijf daar voel ik zoveel verwantschap mee, en misschien is het inhoudelijk niet 100% wat ik zoek, maar vanwege die verwantschap geloof ik toch dat we er samen iets van gaan maken.

E: Want als het niet goed klikt wat is dan het gevolg denk je?

J: Mijn ervaring is dat er dan niet zoveel, dan bloedt het dood zo'n samenwerking, dan komt er niet veel van terecht. En langzamerhand verlies je dan de Focus op die samenwerking en ga je uit elkaar groeien.

E: Oké ja dus die klik is belangrijk. Even kijken, dan heb ik nog wat Vragen specifiek over wat jij hebt ingevuld op die vragenlijst. even kijken, je geeft onder andere aan dat je verwacht dat door de inschakeling van een juristen onderhandelingsfase langer duurt. Ik snap dat nu met je voorbeeld erbij.

J: is gebaseerd op ervaring. Nou sowieso denk ik van processen worden toch wat zorgvuldiger er een jurist bij betrokken is en dat kost Extra tijd.

E: Maar je geeft wel aan dat.

J: ik heb je tijd niet heel buitensporig ingevuld. Maar het zal denk ik toch iets meer tijd kosten, naar mijn gevoel. Dan wanneer je gewoon zelf de afspraken kunt maken.

E: Oké, hij geeft wel een verschil aan tussen wanneer er twee juristen betrokken zijn of een gezamenlijke. Wanneer je een gezamenlijk hebt ingeschakeld Dan denk je dat het weer korter is. Hoe komt dat?

J: Nou twee juristen gaan met elkaar in discussie, en dat kost gewoon weer extra overleg en extra afspraken en extra tijd. Je treft zelfde 2 juristen die het meteen helemaal met elkaar eens zijn. want ook al ben beide jurist, de zienswijze ligt toch vaak net wat uit elkaar. Van beide kanten moet dat heel zorgvuldig overwogen worden en op papier gezet worden. Als je dat met twee mensen doet kost dat extra tijd. Terwijl als je een gezamenlijke jurist hebt, die vanuit een zienswijze opereert en acteert, Dan gaat weer wat sneller.

E: Oké duidelijk

J: of dat zo is dat weet ik niet he, maar dat is gewoon mijn gevoel.

E: Ja dat wil ik juist weten, daar gaat het om. even kijken, Jij zegt het niet echt aan dat je denkt dat de betrokkenheid van juristen invloed heeft op de kans op succes. Denk je dat dat geen verschil maakt?

J: Nee ik denk dat de kans op succes veel meer zit in de chemie, een goede mens van cultuur, dan in juridisch waterdichte afspraken die je alleen maakt voor het geval dat iets geen succes wordt, en dat je op een goede manier afscheid van elkaar kunt nemen.

E: Ja

J: Kijk want al die juridische afspraken die je maakt en vastlegt. Op het moment dat de samenwerking goed loopt, dan heb je daar niet zoveel aan, dan kijk je daar eigenlijk niet naar. Want dan kom je er samen heel goed uit. Pas op het moment dat het stroef gaat, dan ga je terug te vallen en op de contracten en de formele afspraken.

E: Ja ja. Oké.

J: Dus succes zit hem dan niet in de afspraken die je maakt maar in de samenwerkingspartner

E: Nee, duidelijk

J: Dat is vanuit het perspectief van Into D'Mentia wel he, klein bedrijf, start-up. Voor multinationals ligt dat misschien heel anders. Als Samsung met Philips afspraken maakt dan ligt dat Ongetwijfeld heel anders.

E: Oké. Je geeft geen verschil aan in het vertrouwen dat je hebt in de samenwerkingspartner wanneer er juristen betrokken zijn. Het maakt voor jou dus niet uit om informatie te delen wanneer er wel of geen juristen betrokken zijn.

J: Nee nee nee. Het begint bij mij met vertrouwen. Als ik met iemand wil samenwerken dan moet dat gevoel van vertrouwen er zijn. En op het moment dat het vertrouwen er is dan ben ik ook bereid heel veel te delen al.

E: Oké ja.

J: En als dat vertrouwen er niet is dan moet je eigenlijk ook niet aan die samenwerking beginnen.

E: Oké ja. Dus je gaat ervan uit dat partner ook alles met jou deelt dan?

J: Ja ja ja. Meestal gaat het goed, niet altijd. Het is wel een fijne manier van werken als je dat wel kunt doen.

E: Oké. En denk je dat het inschakelen van een jurist invloed heeft op de onderlinge communicatie tussen samenwerkingspartners? Gaat dat beter, gaat dat minder goed?

J: Nou ik zie dat een beetje als een parallel traject. Dus ik denk niet dat het zoveel invloed heeft op de communicatie tussen de samenwerkingspartners.

E: Dus omdat je ook nog samen blijft praten?

J: Precies ja.

E: Oké. Ja, de volgende vraag was eigenlijk waarom je denkt dat het opstellen van contract langer duurt Wanneer er juristen betrokken zijn. maar dat heb je eigenlijk al beantwoord.

J: Ja omdat je meer details waarschijnlijk moet overwegen en toch altijd weer situaties voorgeschoteld krijgt die je als niet-jurist niet kunt bedenken.

E: Dus een andere manier van denken die ze hebben?

J: Ja

E: Maar aan de andere kant geef je daarbij ook weer aan had je niet verwacht dat de kwaliteit en effectiviteit van de contracten een afspraak het beter zijn wanneer er juristen betrokken zijn. Hoe komt dat dan?

J: Ja ik denk altijd dat je met gewoon boeren verstand en Vertrouwen dat je de belangrijkste dingen onderling ook wel op papier kunt zetten. En als je daarover eens bent dan is dat goed en Dan drink je daar een glas bier op en zeg je van nou prima. Het echt juridisch 100% waterdicht proberen te krijgen van afspraken, Ik geloof daar niet zo in. Tenminste ik hecht daar niet heel veel waarde aan. En neemt de kwaliteit van de samenwerking dan, ja de kwaliteiten van de contracten zal misschien wel toenemen, maar of ze kwaliteit van de samenwerking, of de effectiviteit van de samenwerking daarvan beter wordt, dat denk ik niet.

E: Oké. Dus je denkt eigenlijk dat het verschil in de overeenkomsten wanneer je hem zelf maakt en wanneer is een jurist hem zou maken voor en vooral de details zijn?

J: Ja. En die worden belangrijk op het moment dat je ruzie zou krijgen. Kijk als ik terug Ga naar die tijd dat we afspraken maakte over de ontwikkeling van, toch met een begroting van bijna 1 miljoen euro werkte, met zorginstellingen wat echt non-profit is, bedrijven die er voor de profit in zaten, universiteiten. Toen hebben we de belangrijkste dingen ook met elkaar afgesproken maar ja dat was op hoofdlijnen. Van goh de universiteit te hebben het recht om te publiceren hierover, maar niet nadat bedrijven kans hebben gehad om het ook pas product in de markt zettenen dat soort dingen. Ik denk als je als jurist daarna kijkt dan zijn dat houtje touwtje afspraken geweest. Maar iedereen snapte wat het belang van de partijen was wat we daar mee vast probeerde te leggen. de universiteiten zaten er voor het onderzoek, de bedrijven om geld te verdienen, en zorginstellingen om de praktijk van de zorg te verbeteren. Dat was zo'n beetje de achtergrond. En als iedereen vanuit die achtergrond ook blijft handelen, dan gaat het goed. en op het moment dat je denkt dat er even iets van wrijving is dan ga je er over met elkaar in gesprek en los je het op. zolang dat lukt, is dat prima. Je kunt natuurlijk problemen krijgen, heel veel problemen krijgen, want het ging toch wel een nieuwe kennis, intellectueel eigendom, auteursrechten. Ja, als iemand daar echt op zijn Strepen zou gaan staan en zegt dat we niet afgesproken en dit ga ik toch doen, want ik geen contract om ergens op terug te vallen. Maar dan is de samenwerking ook al verstoord.

E: Ja

J: Dus ja. Die samenwerking t is goed zolang je vanuit dezelfde missie met elkaar gaan de samenwerkingsopdracht blijft werken. En als je daar anders een komt te staan ja dan moet je zien te voorkomen dat je problemen krijgt, en dan zou een contract misschien wel kunnen helpen om de grenzen heel nauwkeurig aangegeven en te zeggen Dit is jouw domein dat hebben afgesproken, en daar mag je niet overheen want dat is vastgelegd.

E: Ja

J: Maar de kwaliteit van de samenwerking wordt daar niet beter mee

E: Ja dus echt de contract alleen

J: Ja

E: Waar is dat ook de reden waarom, want je geeft aan dat je een minder problematisch verloop van het project verwacht wanneer er juristen betrokken zijn, is dat dus omdat er dan afspraak worden gemaakt voor wanneer het mis gaat?

J: Ja. Kijk waar je wel juristen misschien voor nodig hebt is voor een aantal formele dingen, misschien de fiscaal Juridische Zaken, dan heb je misschien nog meer een fiscalist dan een jurist nodig, maar ook rechtsvormen rechtsvormen die je kiest, de voor en nadelen daarvan dat is wel kennis die op een gegeven moment nodig hebt. Daar zou jij juridische bijstand, ondersteuning, wel gewenst kunnen zijn.

E: Even kijken, maar waarom ben je dan, want je bent positief wanneer er twee juristen betrokken zijn dan wanneer er een jurist betrokken is, Wat is het verschil?

J: Daar twijfel ik nu aan of ik dat ook ben. Nou goed Ik heb het ingevuld gewoon vanuit mijn gevoel, en nu we het er zo over hebben denk ik van goh misschien is een gezamenlijke jurist wel effectiever. De reden waarom ik twee zei, Dan heb je in ieder geval iemand die je in het proces kan vertrouwen en die vanuit jouw belang handelt. En als je dat alle twee hebt dan moeten ze onderling maar het gezamenlijke zien te bepalen. Maar misschien is het wel veel beter om een gezamenlijke jurist te kiezen waar je alle twee je vertrouwen in hebt die gelijk die belangen kan verenigen. Dus dat is, ja. dat is een beetje de afweging die ik nou maak. dat misschien één wel beter is.

E: Oké. Ja de, verwacht jij verschil in hoe het best samenwerkingspartners zich houdt aan afspraken Wanneer deze zelf zijn gemaakt of zijn gemaakt met een jurist erbij of door een jurist?

J: Nou ik kan me voorstellen dat als een afspraak door juristen zijn gemaakt dat je iets beter nadenkt. omdat je toch weet van oei, is goed doordacht en je moet ik ook even op mijn tellen letten. Terwijl als je zelf de afspraken maakt, dan is er meer bewegingsvrijheid meer handelingsvrijheid. dan is het allemaal niet zo strikt vastgelegd, dan is er altijd wel weer ontsnappingsclausule waarschijnlijk te bedenken.

E: Wat verwacht jij dat de betrokkenheid van juristen voor invloed heeft op de relatie tussen samenwerkingspartners? Hier gaf net al wat dingen aan, maar Heb je verder nog dingen?

J: Ik denk dat als je het er allebei over eens bent dat je juridische hulp nodig hebt dat het geen verschil maakt. maar je moet er wel alle twee achter staan dat je die juridische kennis ook gaat inschakelen. want als waarbij één van beide Partners twijfel over is dan zou het ook tot wantrouwen kunnen leiden. Dus dat is wel even iets om samen af te stemmen, maar als je het want daarover eens bent van dit moeten we echt even correct laten uitwerken, want voorzie ik daar geen invloed op de relatie.

E: Oké. Maar dus wel als een van de partijen opeens een jurist in de arm zou nemen?

J: Dan zou ik argwanend worden, dan zou ik denken wat is hier aan de hand?

E: Oké. Even kijken, ja dan heb ik nog wat vragen over de relatie met de jurist. dan zelf. Jij geeft daar een heel duidelijk aan dat je helemaal geen moeite hebt om vertrouwelijke informatie met de jurist te delen?

J: Nee

E: Je vertrouwt gewoon op hem?

J: Ja ik vertrouw een jurist net zo goed als gewone mensen. Nee, ik zou daar geen moeite mee hebben, en ik denk ook dat het alleen maar werkt als je volledig open in bent.

E: Ja. Verder geef je aan...

J: En je verwacht ik van een jurist dat die zijn professionaliteit heeft een dag op een goede manier mee omgaat. En als hij dat niet doet dan is hij snel out of business, gok ik.

E: Je geeft wel aan dat je enigszins onzeker bent over de onderlinge communicatie en afstemming met de jurist. Welke problemen voorzie je daarin dan?

J: Hoe heb ik dat aangegeven?

E: Ja als er een gezamenlijke jurist is dan weer niet, Misschien bedoelden je het niet hoor?

J: Onzeker over de afstemming met de jurist

E: Ja

J: Nou dat weet ik zo niet waarom ik dat heb ingevuld

E: Oké. Je geeft wel aan dat je ook wel tijd en inspanning En zou investeren om inzichten hebben in de werkzaamheden van de ingeschakelde jurist. Waarom zou je dat doen?

J: Nou ik wil het wel zelf kunnen volgen, of een soort van regie kunnen voeren. Ik zou het niet volledig uit handen durven geven van nou dit wil ik, en prima Dan zien we elkaar over 3 maanden. Maar dat komt ook door mijn ervaring met juristen dat ik denk zoals bij het opzetten van die structuur, met de BV en Stichting waar ik denk van goh daar hadden we misschien nog wel dichter bovenop moeten zitten om onze wensen goed kenbaar te maken. Toch iets meer de regie moeten nemen. En ook bij het faillissement van Into D'mentia achteraf helemaal niet blij mee was. Dat had ik beter op dat moment eigenlijk moeten doorgronden en meer contact over moeten hebben.

E: Oké. Maar dus dan in die zin Heb je ervaring dat het mis is gegaan qua dat wat jij wilde niet duidelijk was voor de jurist?

J: Nee nee. Ja, zo moet je dat zeggen ja.

E: Oké.

J: Ik zie een jurist toch als, echt als ondersteuning als een externe kennis adviseur en niet als iemand die de boel over kan nemen.

E: Oké Ja duidelijk. En als je nou in het vervolg nog een keer een jurist in de arm zou moeten nemen Waar zou je opletten als je hem moet gaan selecteren?

J: Dan heb ik nu een nummer in mijn telefoon staan haha. Waar ik op zou letten? Ik zou wel de werkwijze goed wilde afstemmen het proces van Hoe gaan we dit aanpakken, en Hoe zorgen we dat

het zo'n dynamiek krijgt dat ik niet meer in control ben. Wat eigenlijk bij Into D'Mentia gebeurde is dat we niet meer terug konden. Er is een aantal keer met de jurist gesproken van dit is eigenlijk niet wat we willen, we zijn niet tevreden, maar op dat moment konden we de relatie ook niet meer verbreken omdat er dan te veel werk verloren zou gaan, dus we moesten wel door. En dat hou ik van te voren wel goed Willen bespreken van op wat voor manier werken we samen, en hoe ziet het proces eruit, Hoe richten we dat in, Hoe sturen bij dat soort dingen.

E: Oké dat waren eigenlijk mijn vragen. Ik weet niet of je zelf nog iets hebt wat je erover wilt vertellen?

J: Nee ik heb wel veel al, ben ik al wel kwijt denk ik.

INTERVIEW 3 – STIJN VERSTIJNEN

E: Het idee is eigenlijk dat ik vraag naar de reden en achtergrond waarom jij antwoord gegeven hebt zoals je gegeten hebt op te vragen.

S: Dat is goed

E: Kan jij misschien eerst wat vertellen over jouw ervaring bij Deliveroo met samenwerkingen?

S: Ja. Op verschillende vlakken. Ik denk dat het misschien, de leukste of de meest relevante voor wat jij eigenlijk wil onderzoeken is denk ik dat we best wel veel partners hebben die ons helpen om software te ontwikkelen die we gebruiken. Dus wat ik doe is, wat wij als Deliveroo doen we brengen eten van een restaurants naar mensen thuis, en daar hebben we heel veel bezorgers en restaurants voor nodig. Een goed voorbeeld van een samenwerking waar we intensief samenwerken en ook veel kennis delen, die voorbeelden zitten vooral in de techniek dus in software oplossingen et cetera. Het beste voorbeeld waar ik aan gewerkt heb is, het zijn er eigenlijk twee. Eentje is, al die bezorgers moeten natuurlijk ingepland worden zodat ze op een bepaald moment werken Daar heb je heel sterke software voor nodig die dat goed kan, nu zijn we bezig om dat zelf te ontwikkelen maar nu werken we ook samen met een aantal partijen die dat doen al en dat ook al kunnen. Dus daar gaan wij een intensieve samenwerking mee aan, soms betalen wij een deel van hun developers, soms betalen wij gewoon een infrastructuur, dus er zijn allerlei verschillende samenwerkingen die met zo'n partij aangaan. Dat is een goed voorbeeld, een ander voorbeeld is om dat allemaal mogelijk te maken, die bezorgingen, moeten wij best wel moeilijk wel algoritmes maken dus we moeten nadenken over welke bezorger krijg welke bestelling, hoe lang doet hij er van over, dat soort dingen, en ook daarvoor ontwikkelen wij heel veel codes, rekenmodules, en er zijn ook een aantal bedrijven waarmee we samenwerken om die beter te maken. Dan kom je natuurlijk in best wel lastige situaties waarin we veel van onze bedrijfsgevoelige informatie moeten delen met die bedrijven en andersom ook want zij hebben natuurlijk vaak werkende modellen die ze bij andere bedrijven gebruiken die ze bij ons wel kunnen toepassen maar ook niet zomaar kunnen delen. Dus dat zijn even de beste voorbeelden die ik heb uit mijn ervaring bij Deliveroo.

E: Goede voorbeelden. Maar de belangrijkste motieven bij zo'n samenwerking is dus eigenlijk de kennis die de andere partijen hebben?

S: Ja eigenlijk wel. Kennis maar ook capaciteit, want zij kunnen dingen en hebben mensen in dienst die dat dus ook kunnen. Wij moeten anders teams gaan samen stellen et cetera. Vanuit hun perspectief is de samenwerking goed omdat ze heel veel van een technologieën en dingen die ze bedenken nu ineens op echte schaal kunnen toepassen met tienduizenden voorbeelden per dag. Dat is de manier waarop die samenwerkingen er zijn. Uiteindelijk creëren zijn vaak ook producten die voor ons werken die ze dan ook weer gaan doorverkopen aan andere mensen.

E: Oké, en wat zie je dan als de grootste risico's van zo'n samenwerking?

S: Ja kijk risico's zijn er natuurlijk honderden. Maar het grootste risico dat je aangaat is dat je echt bedrijfsgevoelige informatie, op het moment dat die op straat komt te liggen kost je dat hartstikke veel geld potentieel. Dat zijn de risico's. Andere bedrijfsrisico's zijn we investeren er veel geld te maar we krijgen er niks voor terug omdat ze het uiteindelijk niet waarmaken of dat soort dingen. Maar het grootste risico is dat zij er met onze techniek vandoor gaan. En kan me voorstellen dat er een groot risico hetzelfde is, dat wij er met hun techniek vandoor gaan zonder dat daar iets voor geregeld is.

E: En hebben jullie dan bij dat soort samenwerkingen gebruik gemaakt van juridische diensten?

S: Ja dus we hebben inhouse behoorlijk wat, een behoorlijk Legal Team van een man van 4 die daar constant mee bezig zijn. En heel vaak worden bij dit soort overeenkomsten, het Legal Team focust zich vooral op de non Disclosure agreements en de copyright agreements, dus niet zozeer op hoe je een samenwerking structureert of dat soort dingen. Vaak is dat redelijk straight forward. We hebben nog nooit een soort samenwerking gehad waren je veel juridische hulp bij nodig hebt, dus als je echt een Joint Venture aangaat op een bedrijf gedeeltelijk overneemt of whatever you can do, maar dat hebben we nog nooit op die manier gedaan dus daar hebben we niet echt de Legal hulp voor nodig.

E: Oké, even kijken ja jij geeft aan in de vragenlijst dat je denkt dat door de inschakeling van een jurist onderhandelingsfase korte duurt over het algemeen, waarom denk je dat?

S: Oh, kijk ik denk er is natuurlijk wantrouwen, een deel van de onderhandeling is vertrouwen krijgen in de andere partij, weten met wie werkt en een deel daarvan kan je gewoon krijgen door gewoon vaker met mensen te praten denk ik maar een deel kan ook helpen als er mensen bij zijn zou jou het gevoel geven dat de overeenkomst op de juiste manier gesloten is, wat gewoon in stukje zorgen, wegneemt dat het legally allemaal dichtgetimmerd is, dan kan ik me voorstellen dat het allemaal iets is makkelijker gaat, dat je wat minder voorzichtig bent. Als ik zeker weet dat alles goed geregeld is en dat niets van wat ik daar vertel naar buiten komt, dan gaat het natuurlijk een stuk sneller want anders moet ik veel omslachtiger te werk gaan en kan ik niet voluit zeggen w godver kapper ik wil. dus ik denk dat daar de meerwaarde inzit, een stukje zekerheid en vertrouwen wat je bouwt omdat een gezamenlijke jurist bij zit.

E: Maar waarom zeg je dat dan weer anders als er een gezamenlijke jurist zou zijn, want dan denk je dat het weer langer duurt.

S: Weet je waarom? Omdat ik denk, dat heeft denk ik met dat vertrouwen te maken. Kijk, een gezamenlijke jurist aan wiens kant staat hij dan eigenlijk? Daar gaat het om, als twee partijen samenwerken het maken van een relatie en samenwerking daar is wat voor nodig. Maar als je een jurist hebt, in mijn optiek is het lastig om die toe te kennen aan een partij of juist toe te kennen dat ik niet bij een partij hoort. Dan weet je niet zo goed waar je aan toe bent. Dus dat is de meerwaarde van iemand die jou onafhankelijk een soort van aan de zijkant verteld van dit is oké en dit en dit en dit is allemaal geregeld dus het gaat allemaal goed die is wat minder onafhankelijk dat is voor allebei de partijen werkt en daarmee kan het langer duren.

E: Oké, duidelijk. Even kijken, ja verder geef je nog een verschil aan in hoe zeker je bent over een goed einde van een project. Je bent hier zeker over wanneer er wel juristen betrokken zouden zijn, waarom is dat?

S: Ik denk dat dat weer met hetzelfde te maken heeft. Kijk ik kan me voorstellen dat wanneer je geen juristen betreft bij zo'n project dat je halverwege of aan het einde, of wherever in het proces, tegen allerlei juridische problemen aan kan gaan lopen die je anders va tevoren getackeld zou hebben. Kijk als je juristen erbij hebt en die gaan je van tevoren alle risico's uitleggen en die gaan er allemaal oplossingen voor verzinnen, en die zorgen dat ook echt werkt dan ga je daar niet halverwege nog achter komen. Terwijl dat risico op het moment dat je dat niet doet er wel is, dat je halverwege er opeens achter komt van he we hebben we helemaal niet beschreven van wie dit patent wordt, of van wie dit onderdeel wordt, daar hebben we helemaal niet over nagedacht. En d at ervoor zorgen dat zo'n project een keer helemaal ontploft, omdat je daar niet over eens kunt worden gedurende het project.

E: Ja. Maar je zegt aan de andere kant in die vragenlijst wel weer dat je hoe dan ook een problematische verloopt verwacht, of er nu wel of geen jurist bij is?

S: Ja goed, dat ligt heel erg aan wat voor soort samenwerking en wat voor soort relatie je met zo een andere partij hebt. Maar volgens mij geef je ook aan dat het een samenwerking is met een partij waar je nog nooit eigenlijk hebt mee samengewerkt op deze manier

E: Ja, klopt

S: En ik denk dat gewoon altijd, als het een eerste samenwerking bij twee grote bedrijven is gaat gewoon problematisch zijn. Het is ook een beetje wat je daaronder verstaat. Ik denk dat het gewoon niet helemaal vanzelf gehad dat er altijd wat hobbels zijn die overwonnen moeten worden. Organisaties lijken in essentie niet altijd op elkaar en dat kan gewoon voor spanningen zorgen. In essentie denk ik dat iedere samenwerking die vanaf nul begint met een partner altijd een bepaalde mate van onzekerheid en aftasten en problemen met zich meebrengt. Maar het is beetje inderdaad wat je verstaat onder wat is dan problematisch. Misschien is het een lastige aftastfase helemaal niet zo problematisch.

E: Oké. En verwacht jij verschil in hoeverre de samenwerkingspartner informatie met jou deelt wanneer er wel of geen jurist betrokken is?

S: Ja ik denk het wel

E: Dus ook weer de NDA's?

S: Ja, precies. Ik denk dat dat precies hetzelfde is, kijk als jij er echt vertrouwen in hebt dat alles goed staat dan ben ik makkelijker geneigd informatie te delen als ik zeker weet dat het beklonken is en het niet naar buiten komt of dat ze het niet gaan delen, ja tuurlijk.

E: Ja, en denk jij dat samenwerkingspartners zich anders aan afspraken houdt wanneer deze gewoon onderling zijn gemaakt of wanneer deze zijn gemaakt door juristen of met juristen? Denk je dat er verschil is?

S: Ik denk niet zozeer in of ze zich er op een andere manier aan zouden houden, maar ik zou wel hopen dat de manier waarop een jurist zo opstelt dat hij wat bindender is dan in overeenkomsten jij en ik gewoon even uit onze losse pols op vrijdagmiddag met elkaar te bedenken. Dat is voor mij het grote verschil. Ik denk niet dat er een soort van iedere overeenkomst die we zelf maken houden we ons slechter aan dan aan overeenkomsten die we maken met juristen erbij. Maar ik denk gewoon dat een overeenkomst die je maakt met een jurist erbij beter is, en daarom ook ja wat harder eraan zou kunnen houden, dat die legally meer binding is dan wat ik normaal zou doen.

E: Oké. En denk je dat de betrokkenheid van juristen invloed heeft op de informele relatie tussen samenwerkingspartners?

S: Ja, denk het wel. Je geeft daardoor, door het betrekken van een juristen, geef je een bepaalde zakelijkheid en misschien ook een soort van wantrouwen weer. Het is een beetje alsof je op huwelijksvoorwaarden trouwen, dat vinden mensen ook niet leuk omdat ze dan denken je vertrouwt me toch wel. Je geeft een bepaalde zakelijkheid weer in zo'n relatie, dus ja dat heeft een invloed op de informele relatie die je hebt. Als je dat nooit zou doen dan zou het allemaal vrijheid blijheid gezellig en leuk zijn, terwijl als je een jurist erbij haalt is het in ieder geval duidelijk, voor mij tenminste, dat het menens is.

E: En vind je dat ook als je samen zou beslissen om een gezamenlijke jurist in de arm te nemen>

S: Dat weet ik niet, vind ik een moeilijke vraag. Ik zou niet zo snel ook beslissen ook het om allebei dezelfde jurist in de arm te nemen. Want waarom zou je dat dan doen bijvoorbeeld? Heb je een voorbeeld?

E: Wat ik mee heb gekregen is wel eens gebeurd omdat je dan wat sneller beide belangen erin hebt, dan ben je niet steeds over en weer contracten heen en weer aan het sturen, maar dan wordt het contract meteen al vanuit beide partijen gemaakt. Dus wat meer consensus.

S: Ja, ja, ja, oké. En dan of dat een invloed heeft op de informele relatie? Even nadenken wat ik zou denken. Ik denk wel dat hij er is maar dat die minder is dan wanneer je allebei je eigen advocaat hebt of je eigen jurist. Want ja geformaliseerd toch wat maar je bent niet zo tegengesteld, tegengesteld is een beetje gechargeerd, als je zou zijn als je allebei een jurist hebt.

E: Ja. En denk je ook dat het nog invloed kan hebben op de onderlinge communicatie, ik bedoel je haalt er toch weer een extra schakel bij als je allebei een jurist in de arm neemt?

S: Ja natuurlijk. Precies wat je zegt is wat het is. Dus je stelt ook leidende vraag he dat weet je zelf ook?

E: Ja

S: Maar maakt niet uit. Ja, het is zo je hebt een extra schakel en daarmee lastigere communicatie. Natuurlijk is directe communicatie wat lastiger maar ik verwacht wel dat er ook een bepaalde winst is. Kijk als we geen jurist erbij hebben dan kunnen wel lang debatteren over wat er wel en niet en een contract moet en hoe belangrijk is dat nou als voorbeeld. Terwijl als je een jurist erbij hebt en wij erkennen allemaal dat hij weet wat hij doet dan hoeven we het daar niet zo lang over te hebben. Dus ik deze kan je er ook weer in communicatie voordeel uithalen. Maar in essentie kost een extra schakel in communicatie meer tijd.

E: Oké. Dan nog even over de relatie met de jurist zelf, je geeft best wel duidelijk aan dat je wel onzeker bent om de jurist ook volledige inzage te geven. Hoe komt dat?

S: Omdat ik een algemeen wantrouwend persoon ben.

E: Nou duidelijk

S: Dat is een beetje gechargeerd. Nee, maar ik denk gewoon dat je heel erg moet oppassen met wat je deelt. Ja, het ligt er ook aan of je zo'n jurist al langer kent en wat je ervaringen daarmee zijn, maar voor zo'n jurist geldt in essentie een beetje hetzelfde als voor een andere partij waarmee je samenwerkt waar we het hier de hele tijd over hebben. Ja, als het een nieuwe jurist is die je niet kent, dan kun je allerlei contracten mee opstellen die de jurist vast veel beter begrijpt dan ik. Dus waarom ben ik in essentie wantrouwend. Dan denk ik ja weet je je moet daar wel heel goed bij opletten en heel erg vertrouwen in hebben dat die jurist te goeder trouw is en de informatie die jij deelt met zo'n iemand, dat hij die ook zorgvuldig behandelt.

E: Oké. En je ben daar dus nog onzeker over wanneer heb een gezamenlijke jurist betreft?

S: Ja want dan weet je weer niet, ja precies. Ja, kijk dan weet je weer niet aan wie hij, misschien is hij wel veel loyaler aan de andere partij en dat weet ik niet of dat zo is. En daarom ben ik daar om zekerder over. Ik heb hem wel contentent ingevuld dus redelijk?

E: Ja, ja, ja, er zit een lijn in ja. Even kijken, ja je bent ook nog enigszins onzeker over de communicatie en afstemming met de jurist zelf, waarin zie jij daar problemen?

S: Je bedoelt zeg maar intern, ik en die jurist?

E: Ja, ja

S: Ik denk dat het lastig is om een buitenstaander echt te laten begrijpen wat je doet en wat belangrijk is voor je. En dat dat gewoon tijd kost voordat iemand dat begrijpt dus daar zie ik enige problemen. We hebben nu zelf ook juristen in dienst, daarom ben ik ook blij dat we die hebben omdat ik merk dat hij beter en vaker in de materie zetten en daardoor echt begrijpen wat je nodig hebt. Kijk wat je nodig hebt is natuurlijk als je echt een jurist hebt waar je echt op kan bouwen wil je iemand hebben die begrijpt wat je aan het doen bent en ook aan dingen denkt die ik niet vraag. Weet je ik vergeet dingen omdat ik geen juridische achtergrond heb, bedenk ik zoiets niet zo goed, dus ik wil juist dat zo'n jurist er aan denkt en voordat je op dat punt bent denk ik wel dat je een bepaald niveau van betrokkenheid, informatie, vertrouwen moet hebben.

E: Oké. Ja, en je geeft nog aan dat je geringe tijd en inspanningen zou investeren om inzicht te hebben in de werkzaamheden van de jurist, waarom dat zo?

S: Ja, Ik denk eigenlijk dat ik gewoon, ik ben niet zo geïnteresseerd in wat hij precies doet en hoe hij het doet, nee. Ik ben geïnteresseerd in de uitkomsten. En ik weet ook niet, tenminste zo heb ik de vraag geïnterpreteerd, van ja wil je precies weten wat hij doet en hoe hij het doet En waar hij mee bezig is? Nah I don't care, ik ben geïnteresseerd in de uitkomsten die eruit komen en dat ik daar op kan bouwen. Als ik daar vertrouwen in heb, ja of hij dat nou vanaf een strand in Ibiza doet of 's ochtends vroeg bij de koffie op de Coolsingel, maakt mij niet zoveel uit.

E: Ja, oké. Ja, dan zou ik nog een laatste vraag hebben van waar zou jij op letten als je nu een externe advocaat of jurist in de arm neemt? Wat voor kwaliteiten of wat moet hij hebben?

S: Ah, ik denk dat er drie dingen belangrijk zijn. 1 is het moet een bepaald niveau van vertrouwen wekken, dus ik moet het idee hebben dat deze persoon dat ik daarmee kan werken en dat ik daar van op aan kan. 2 is enige mate van expertise in het vakgebied waar ik hem voor nodig heb, in mijn geval zal ik juristen voor verschillende dingen inschakelen bijvoorbeeld voor meer arbeidsrechtelijk gerelateerde dingen maar ook voor patent gerichte technologische dingen, daar heb je gewoon een andere soort advocaat voor nodig. Dus dat is wel een kwalificatie waar ik naar toe. En ik denk als derde, Voor mij is het heel relevant dat de advocaat ook op een soort van, een bredere Scope heeft, dus dat hij echt kan nadenken over problemen dat ik niet een vraag stellen en hij het antwoord geeft. En Misschien hangt dat een beetje samen met punt een, het vertrouwen dat je hebt in iemand, maar dat hij ook mee kan denken en zelfs met dingen komt, soort van zelfwerkzaamheid, redzaamheid, ik weet niet zo goed wat voor naam je er aan moet geven. Maar echt dat iemand meer een soort van sparrings partner die dingen aanreikt waar je zelf nog niet aan gedacht had. Een meerwaarde geeft, niet alleen maar antwoord op de vraag mag dit, ja dit mag, doe maar zo, nee het mag wel maar je kan het ook zo of zo doen.

E: Oké, ja. Ja, dat waren eigenlijk mijn vragen hierover, ik weet niet of je zelf nog iets hebt wat ik heb gemist ofzo?

S: Nee, ik vond het wel leuk.

INTERVIEW 4 – WIEBE CNOSSEN

E: Het idee is dat, ik vraag gewoon wat achtergrondinformatie over de antwoorden die je hebt gegeven op de vragenlijst. Kan jij eerst een beetje vertellen over jou eigen ervaring met open innovatie samenwerkingen?

W: Mijn ervaring is dat het is heel erg persoonsafhankelijk is. Dat merk ik bij klanten van ons, sommige vinden het gewoon eng, zijn heel erg terughoudend, sommige hebben veel ervaring. Ik heb ook wel een keer een workshop gezeten waarin iemand daar vertelde dat hij min of meer opgelicht was, dat hij als zzp-er veel kennis met een groot bedrijf had gedeeld en het eind van het liedje was goh hartstikke goede idee maar we gaan niet met je door, we werken het zelf verder uit. Dus die voelde zich daar extra genaaid in. En je hebt natuurlijk ook mensen, persoonlijke binding is gewoon als je het over open innovatie hebt, je moet je ideeën op tafel durven leggen, als je dat niet durft dan kom je ook niet veel verder, dan blijft het een beetje om de hete brij heen draaien. En dat is ook een beetje denk ik opstapje al naar wat ik had ingevuld op je vragenlijst. Ik denk als die openheid maar niet vooraf is, dan wordt het een moeizaam proces. Dan kan je die klik eigenlijk niet maken, je wilt samen iets maar dat betekent ook dat je allebei iets op tafel moet leggen. En als je de dag een beetje omheen blijft draaien wordt het een op z'n minst tenminste traag gesprek, het vertrouwen groeit weinig. En dan ga je op een gegeven moment denken van goh wordt dit wel wat, en dat helpt allemaal niet.

E: Ja, want wat zie je als belangrijkste motieven om zulke samenwerkingen aan te gaan?

W: Sneller innoveren.

E: Ja

W: Sneller en goedkoper. Je hebt het allemaal tegenwoordig over complexe producten, heel technisch, voedingsmiddelen met wat geneeskundige toepassingen of wat dan ook in ieder geval met gezondheidsclaims, allerlei kennis komt daarbij wat je als bedrijf of als eenling gewoon niet allemaal zelf paraat hebt of direct bij de hand. Dus dan noem maar wat een bedrijf kan moeilijk voor 1/10 FTE mensen in vaste loonlijst nemen. Daarin moet je wel samenwerken.

E: Oké. En als grootste risico's, ja je gaf net al wel aan informatie delen als dat mis gaat, maar verder nog dingen?

W: Ja, als je van het negatieve uitgaat dat het delen van, de ander met je kennis aan de haal gaan. Het tweede risico denk ik is de samenwerking moeilijk van de grond komt, dat het een moeilijk proces is, dat de doorlooptijd veel te lang wordt.

E: Oké, en waar denk je dat je op moet letten als je een samenwerkingspartners gaat selecteren of zoeken?

W: Ja, ik denk toch de persoonlijke klik. Uiteindelijk gaat het toch, het start met vertrouwen geven. En wanneer kan je vertrouwen geven aan iemand, dat is toch iets denk ik wat in de persoonlijke skills zit, van he ik kan wel met jou door een deur. Dan ben je bereid om meer openheid te geven, en omdat je meer openheid geeft en dan komt er eigenlijk ook automatisch meer informatie. En hoe meer informatie je ook krijgt, dat is het tweede reden om informatie te delen, van kijk hij deelt, het werkt. Dus ik denk dat het belangrijkste is dat het proces van informatie delen snel op gang komt. Ik denk dat de allerbelangrijkste succesfactor is.

E: Even kijken naar jou vragenlijst. Ja, je had bijvoorbeeld ingevuld wat je denkt dat door de inschakeling van een jurist de onderhandelingsfase langer duurt dan wanneer er geen juristen betrokken zijn. Waarom denk je dat?

W: Dat is puur persoonlijke ervaring. Dat juristen ook weinig vertrouwd zijn met OI. Daardoor zien ze vooral veel beren op de weg, ze hanteren dan vaak klassiek juridisch instrumentarium en werpen dus allerlei obstakels op waardoor het proces trager wordt. En als het proces trager wordt, verdwijnt het vertrouwen een beetje tussen de primair partners zo zal ik het maar even aangeven. Dat is de nuance die ik graag wil maken, als je een klassieke jurist hebt dan denk ik dat het langer gaat duren. Als je een jurist hebt die echt op de hoogte is van open innovatie dan kan het denk ik juist helpen omdat die jurist denk ik methoden aan kan wijzen van goh als je het nou zo doet kan je een beetje het gevaar dat de ander er met je kennis vandoor gaat kan je inperken. Dus ik denk wel degelijk dat een jurist je kan helpen, maar het moet een jurist zijn die van open Innovatie principes op de hoogte is.

E: Oké, maar je denkt dat het minder lang is als er één gezamenlijke jurist betrokken zou zijn. Waar heeft dat dan mee te maken?

W: Ik denk dat de rol van die jurist. de voornaamste rol van juristen, in positieve zin, zou mediation achtig kunnen zijn. Juist om partijen bij elkaar te brengen. En als je dan weer 2 juristen hebt, dan heb je de primaire Partners die het al samen moeten vinden maar dan heb je juristen die het ook nog samen moeten vinden. Dan heb je ineens 4 mensen die het samen moeten vinden. Dus was een beetje de achtergrond waarom ik dat heb aangegeven.

E: Ja, geef dan ook meteen aan denk ik van je bent negatiever over het verloop van het project wanneer er 2 juristen betrokkenheid, dus dat heeft daar dan ook weer mee te maken neem ik aan?

W: Ja, het wordt nog complexer. Vertrouwen is denk ik heel erg belangrijk, en om vertrouwen tussen vier mensen te krijgen is nog moeilijker dan met twee of met drie. En als je gewoon en is er op basis van ervaring zegt van goh wat is een goeie rol voor een jurist in zo'n proces, dan denk ik dat een jurist die ook vooral erop focust van mij rijk een aantal instrumenten aan vanuit juridisch domein dat het proces goed gaat lopen. Dus toch een vorm van Mediation achtig zeg ik dan, dus niet om een conflict op te lossen maar om een conflicten voorkomen, ik denk dat het snelste gaat.

E: Oké, even kijken. Ja, je geeft wel aan dat je minder onzeker bent om bedrijfsgevoelige informatie te delen wanneer er juristen betrokken zijn, waarom is dat?

W: Ja dat is dan een beetje vanuit het perspectief dat juristen kunnen aangeven van dat je dat ook wel voldoende kan, kijk je kan een NDA, er is wel een instrumentarium waar een jurist de beschikking over heeft, zo kan je het regelen, zo kan je het leveren en die kan gewoon expert kennis inbrengen om wellicht de terughoudendheid weg te halen.

E: Oké, ja. Waarom ga je er dan ook vanuit dat de samenwerkingspartner anders handelt ten aanzien van informatie delen wanneer er wel of geen jurist betrokken is?

W: Ja, dat was een beetje mijn commentaar op jouw vragenlijst. Het zijn hypothetische situaties. Je kan denk ik niet generaliseren van er is een type gesprekspartner. Als ik iemand tegenkom die er ongeveer op dezelfde manier inzit als ik dan denk ik, dat durf ik wel te zeggen, dan krijg je een soepel proces. Als je iemand hebt die heel erg terughoudend is dan krijg je een moeizaam proces. Daar heb je wel rekening mee te houden. Ja, er kunnen situaties zijn dat ik heel graag met iemand wil samenwerken die heeft dat ik nodig heb om iets te doen, dan zit ik ook een beetje in de situatie want ik moet wel iets met jou gaan

doen want alleen kan ik het niet en samen met jou kan ik het wel. Maar dan wordt dus mijn acteren bepaald door wat is het karakter of hoe zit het met degene die tegenover mij zit.

E: Ja dus afhankelijk van de omstandigheden dus eigenlijk?

W: Ja, en dan zeg ik omdat dat waarschijnlijk. Als ik even weer naar jou cases kijk dan denk ik dat het meest waarschijnlijke is, dan zou een jurist een rol kunnen spelen omdat ik begin aan mijn proces maar ik weet niet wie er tegenover me zit. Als dat iemand is zegmaar dezelfde mindset als ik heb, dan heb ik misschien die jurist niet nodig, maar dat weet je van te voren niet. Maar als het iemand is die er heel anders inziet, dan kan de jurist die verstand heeft van open innovatie kan dan wel degelijk een hele goeie rol spelen en net even dat stukje zekerheid geven. Van het is in ieder geval aan de formele proceskant voldoende afgedekt, want de jurist kan zeggen Ik vind het toch verstandig om een NDA te tekenen of kan zeggen je moet wel even hier nog afspraken maken, stukje IE-recht afspreken, dat soort dingen. Dus daar waar onzekerheid, volgens mij 90% gaat om onzekerheidsreductie, als je daar de barrières van wegneemt omdat je juridisch gezien kan je er zo mee omgaan of kan je er zo mee omgaan dan heeft de jurist daar toegevoegde waarde.

E: Ja, ja. Dus dat hangt er eigenlijk ook al mee samen, je geeft namelijk aan dat je meer vertrouwen hebt in de kwaliteit en effectiviteit van contracten wanneer deze door jurist hebben gemaakt zijn. Dus door die expertise dan ook?

W: Ja. Met nogmaals de opmerking ook wel een jurist moet zijn met OI ervaring want anders denk ik dat je een heel defensief proces krijgt, dat werk dan niet in mijn ogen. Als je een proces krijgt open Innovatie jurist is bij gestaan dan wordt er de juiste aspecten ingeschoven, en dan werkt het positief. Dus ik denk dat het ook heel erg afhankelijk is van het type jurist.

E: Oké. Maar heb jij dan ook ervaring gehad met beide soorten juristen?

W: Ja. Ik heb ervaring gehad dat we het proces gedaan hebben waar geen juristen bij betrokken waren, dat mag ik ook wel even noemen dat was Achmea, een groot bedrijf, toen hadden we feitelijk de samenwerkingsovereenkomst tussen de OI specialisten en de normale bedrijfskunde, zal ik maar even zeggen, en toen werd het aan juristen voorgelegd en toen konden we eigenlijk van voor af aan beginnen, want die kwamen met allerlei tegenwerpingen. Dat was echt wel voor mij een belangrijk leermoment van je moet juristen er echt wel eerder bij betrekken, en dan heb ik het hier wel over klassieke juristen. Dus die waren totaal niet betrokken geweest bij het proces en die hadden dus geen gevoel van hoe staan deze twee partijen hier nou tegenover elkaar, die hebben in dit geval een al heel positief proces samen door gemaakt. En die snapte dus helemaal niets van het positieve en die gingen alles defensief inrichten.

E: Ja. Oké. Even kijken, verwacht jij dat de samenwerkingspartner zich beter of slechter aan afspraken houdt meer wanneer deze door juristen of met juristen zijn gemaakt?

W: Ja weet niet meer wat ik daar precies op geantwoord heb. Maar als een OI jurist inderdaad is dan denk ik dat er het vertrouwen wel is van we hebben ons best gedaan wat mogelijk is. Als dan het vertrouwen er nog niet is, dan gaat het toch nooit komen en dan wordt het überhaupt niet. Nogmaals volgens mij gaat het hele proces over onzekerheidsreductie, van je gaat een toekomstgerichte stap maak je, dus je weet niet precies hoe het gaat lopen, daar zit de definitie onzekerheid in en dus daar moet je vertrouwen bij hebben. Wat kun je doen om vertrouwen te laten ontstaan door bijvoorbeeld het juiste juridisch instrument, dat is één ding. Andere kant is gedrag, dat je doet wat je zegt, dan ontstaat er vertrouwen tussen mensen.

E: Oké, wat denk je dat de betrokkenheid van juristen voor invloed heeft op de relatie met de samenwerkingspartner? Verandert daar iets in?

W: Dat is ook situationeel. Een defensieve jurist die erin zit van mij moet het beste eruit halen voor mijn cliënt, dan krijg je een soort van competitie, wat tot vertraging leidt en daardoor afbreuk doet aan het vertrouwensopbouw proces. Heb je een jurist, want het doel is een samenwerking tot stand brengen, en daarin sturend is, ik zeg zelf altijd in mijn adviesrol dat er een dun lijntje is tussen naïviteit, op blauwe ogen vertrouwen, en zakelijk het juiste doen. Dat is een heel dun lijntje. Daarin moet je denk ik de juiste weg zien te vinden. Een jurist kan dan een rol spelen, dat je niet overgaat tot naïef gedrag. Ik zit er wel positief in ik doe alles om de samenwerking van de grond te krijgen, maar ik ga niet zover dat ik jou blind vertrouw, want dat is naïef.

E: Oké. Ja, je geeft aan dat je een minder soepel onderlinge communicatie en afstemming jouw bedrijf en dat van de partner verwacht wanneer er twee juristen zijn. Dat is denk ik weer omdat er dan meer schakels zijn he?

W: Ja.

E: Dan heb ik nog vragen over de relatie met de jurist zelf. Je geeft aan dat je niet onzeker bent om de jurist vertrouwelijke informatie te geven, waarom niet?

W: Dat is dan een vraag die op mij is gericht. Kijk mijn basishouding is, ik ben ervan overtuigd dat ik veel vertrouwen moet geven om het proces goed te laten verlopen. Dat is een persoonlijke overtuiging.

E: Oké, gewoon openheid?

W: Ja

E: Verder geef je aan dat je wel enigszins onzeker bent over een soepele onderlinge communicatie en afstemming met de jurist, en dat ben je minder bij een gezamenlijk ingeschakelde jurist. Waarin zit het verschil?

W: Ik denk, dan zie ik die jurist vooral meer in die mediator rol, dat hij stuurt op een proces wat in het belang van beide partijen is.

E: Oké. En je geeft aan dat je wel tijd en inspanning zou investeren om inzicht te hebben in de werkzaamheden van de jurist. In hoeverre vind je dat nodig?

W: Even herhalen

E: Dat je tijd en inspanning zou investeren om inzicht te hebben kan je een jurist selecteren

W: Ik denk dat als de jurist in staat is om zo veel mogelijk met belangen en belevingswerelden van de twee partijen mee te gaan dat dat het proces ten goede komt. Dat zou voor mij de reden zijn om daarin te investeren.

E: Ja, oké. dan nog een laatste vraag, waarop zou je een jurist selecteren? Ervaring met OI zeg je dat belangrijk is, heb je verder nog dingen?

W: Ja ervaring met OI en ik denk dat ik, Ik zou zelf ook een assessment doen op de persoonlijk skills. Dat dus ook te maken met dat ik de ideale jurist is voor mij een goede mediator en heeft verstand van

open innovatie. Hij moet ook een inschatting kunnen maken van hoe partij A en partij B hoe staan die tegenover elkaar, wat voor mensen zijn, mijn doel is die mensen bij elkaar te brengen. Hun doel is om twee ideeën tot een krachtig nieuw idee, dus dat moet zijn drijfveer zijn en daar horen wat persoonlijke skills bij.

E: Oké dat waren mijn vragen. Ik weet niet of je zelf nog andere dingen hebt?

W: Nou niet zozeer.

INTERVIEW 5 – PAUL VAN MAMEREN

E: Kan je eerst wat vertellen over Lecturis?

P: Nou ja je weet wat wij als bedrijf het een en ander hebben meegemaakt. Dus Lecturis nu is alleen maar een uitgeverij. Het is een klein bedrijf met vier mensen, gespecialiseerd in boeken die te maken hebben met kunst, design, fotografie, cultuur, historie en soms een enkel uitstapje naar een ander onderwerp. Maar die eerste categorieën zijn echt veruit het belangrijkste. We staan vooral bekend om kunst en fotografie. In Eindhoven en we hebben een kantoortje in Amsterdam ook nog steeds, maar internationaal georiënteerd ook. We bieden titels ook in het Engels aan of in het Frans. We hebben wat externe rondlopen, we hebben ook een agent die gaat langs de boekhandel en we hebben nog in België een partij die daar de boekhandels bezoekt. Dat is het traditionele circuit, de boekhandel. Maar we hebben natuurlijk ook het minder traditionele circuit, de webwinkels en de internationale distributie die via het web gaat, dat is een Amsterdam partij die dat voor ons doet. Als zo'n klein uitgeverijtje moet je toch proberen om op zo veel mogelijk plekken te zijn en dat is het vak van uitgeven. De tijd is natuurlijk voorbij dat je in Nederland alles makkelijk kwijt kon raken, en dat komt door een deel omdat boeken steeds minder worden verkocht. Je ziet dat we op steeds meer plekken moeten zijn en ook steeds internationaler zijn om te kunnen overleven. En dat moet ook door de onderwerpen die we uitgeven, die wel heel erg niche zijn, een gemiddelde oplage van een boek is pak en beet 1000. Als je er in een maand of 3, 4, 500-600 verkoopt dan doe je het heel goed. Het is een heel klein wereldje eigenlijk. Met uitschieters naar boven natuurlijk, maar ook wel eens naar beneden. Maar dat is nou eenmaal inherent aan het veranderende beeld van het boekenvak. Mensen kopen gewoon minder boeken. En de boeken die wij uitgeven die hebben relatief weinig tekst en vooral veel beeld. We hebben natuurlijk wel tekst, maar het zijn geen romans, het zijn geen hele epistels of verhandelingen. Tekst is wel heel wezenlijk maar het wordt altijd overvleugeld door het beeld. En dat soort boeken daar geloof ik zelf nog wel het meeste in, omdat tekst boeken gaan toch steeds meer digitaal, maar de boeken die wij uitgeven dat zijn eigenlijk een beetje van verzamelaarsobjecten, bijzondere dingen.

E: En op welke manier heb je dan innovatieve samenwerkingen met andere bedrijven?

P: Nou ja dat is natuurlijk een lastige kreet in het boekenvak. Als wij subsidie aanvragen wordt er ook heel vaak gevraagd: hoe is dat project innovatief. Een boek kan je moeilijk innovatief noemen, het is iets dat al bestaat sinds 1400. Waar zit dan het innovatieve in? Dat zit in het innovatieve ontwerp, in de uitvoering, in de type afwerking. Vaak de materialen. Soms kan natuurlijk ook de inhoud innovatief zijn, in de zin dat het heel vernieuwend is. Dat het een onderwerp is dat nog nooit op een bepaalde manier is belicht, dat zou je met een beetje goede wil innovatief kunnen noemen. Maar ik vind het een beetje een hol begrip in ons vak hoor. Ik krijg die vraag wel vaker. Ik merk het ook in de discussie in Eindhoven was dat bijvoorbeeld bij kunstsubsidies moet iets ook innovatief zijn wil men subsidie krijgen. Niet alles vind ik moet innovatief zijn. Ik bedoel iemand die staat voor concerten in een kerk ofzo, daar kan je heel moeilijk innovatie in bereiken. Soms vind ik het een beetje een platgeslagen mode woord. Dat is net zoiets als Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, dat is ook zo'n mooie kreet. Wat soms ook best heel zinnig is, maar soms ook een holle kreet is. Maar goed innovatief in ons vak vind ik vooral het samenwerken met andere uitgeverijen, dat gebeurt in het vak bijna nooit en heb ik al wel een aantal keer gedaan. Uitgeverijen zijn toch elkaars concurrenten. Maar juist door de crisis en doordat het boekenvak het moeilijk heeft zie je dat partijen daar makkelijker voor openstaan om dingen samen te doen. Dus op ons initiatief hebben we al een aantal keer met een andere uitgeverij een boek uitgegeven en dan is het niet zozeer dat je uitgeeft dat dat innovatief is, maar wel dat je die samenwerking doet.

E: Maar wat is voor jullie het voordeel van die samenwerking dan? Wat heb jij daaraan?

P: Allereerst, het allerbelangrijkste is het financiële risico dat je deelt. Het uitgeef model heeft bijna altijd financieel risico met zich mee, je bent voor een stukje de bank aan het spelen. En je hoopt dat dat geld

terugkomt. En bij sommige boeken, die zijn heel moeilijk om te maken, zeker de boeken die wij uitgeven. Dat zijn geen doorsnee boeken, die zijn heel moeilijk te maken per stuk, en soms krijg je dat financieel niet voor elkaar om daar geld voor vrij te maken voordat je iets hebt verkocht. En door samen te werken kan je de kosten delen. En je kan ook gebruik maken van elkaars expertise. Bepaalde uitgeverijen hebben een veel beter verkoopapparaat dan wij, of zijn beter in marketing. Wij zijn weer beter in de technische ondersteuning. Dus je vult elkaar echt aan. Dus dat vind ik al een heel erg interessant begrip. En dat zie je eigenlijk nog steeds nauwelijks. Het is echt de uitgeverijen zijn allemaal zelf aan het overleven en zullen zelden of nooit samenwerken. Wat er wel al een aantal jaar gebeurt, is dat bepaalde titels worden verkocht aan het buitenland. Dat een buitenlandse uitgever zich meldt die zegt goh ik heb een boek gezien bij jullie dat willen wij uitgeven in het Russisch, ik noem maar wat. Dan ga je daarover onderhandelen en dan gaat zo'n titel naar Rusland en zij gaan het vertalen en zij geven het uit in het Russisch. Maar dat is geen samenwerking, dat is gewoon een titel verkopen en in een ander land uitgeven.

E: En als je zo'n samenwerking aangaat, waarop selecteer je dan zo'n andere uitgever?

P: Dat gaat vooral om het merk, staat die ook voor de kwaliteit en uitstraling die je zelf ook nastreeft, dat is heel belangrijk. Die twee merken moeten elkaar niet bijten, die moeten elkaar versterken. Want je komt ook samen op de cover te staan in ons geval, je trekt samen op naar buiten toe. En je moet elkaar door en door vertrouwen. Want je moet je voorstellen met de boekenverkoop dat gaat via allerlei kanalen en je moet dat administratief allemaal bijhouden. Dat gaat via het centrale boekenhuis, via de boekenwinkel, via de webwinkel, rechtstreeks op beurzen. Dus je moet elkaar 100 % vertrouwen als het gaat om de administratie en de financiële afhandeling. Je kan natuurlijk de boel enorm flessen.

E: Dus dat is dan ook meteen het grootste risico van zo'n samenwerking?

P: Ja. Het risico zou kunnen, maar de kans is niet zo groot, dat een van de twee de financiële afspraken niet nakomt, want je deelt in principe de kosten. Dus je stuurt elkaar over en weer een factuur voor het maken van kosten. Dat is een klein risico. Maar ja als je elkaar goed kent en je kent elkaars handel dan is dat nauwelijks een risico, maar het zou kunnen. Het volgende is de administratieve afhandeling dat je daarin echt open kaart speelt en elkaar evenveel inzage geeft in de administratie.

E: En bij zo'n soort samenwerking, heb je dan ooit gebruik gemaakt van juristen?

P: Nee, dat is nog nooit voorgekomen. Wat een andere soort van samenwerking is die in het boekenvak heel standaard is, en daar heb je wel heel zware juridische stukken aan ten grondslag liggen, zijn de zogenaamde auteurscontracten. Dus dat is in het literaire vak, dat is met schrijvers. Een schrijver heeft een contract met een uitgeverij. Dus dat zijn standaardcontracten die gaan ontzettend ver, dat zijn tig kantjes A4. Maar die zijn niet gebruikelijk in ons segment. Maar af en toe komen ze wel om de hoek kijken. Een paar keer heb ik zo'n contract wel in handel gehad. En dat zijn wel echt zware juridische stukken, die ooit door iemand zijn bedacht maar die zijn al bedacht, en daar kun je gewoon naar kijken van welke paragrafen je kan laten vallen omdat die niet relevant zijn voor ons. Gewoon wat aanpassen. Het is niet zo dat er hele nieuwe contracten worden geschreven. We hebben bij elk boek wel een contractvorm, maar veel daarvan is informeel. En die zijn soms zelf gebaseerd op een degelijke mailwisseling. Het is dus niet zo dat daar een jurist aan te pas moet komen.

E: Oké, dan heb ik nog even wat vraagjes over wat jij op die vragenlijst hebt ingevuld over de hypothetische situaties. Even kijken hoor. Ja, ten eerste had jij ingevuld dat je dacht dat wanneer er een jurist toegevoegd wordt dat de onderhandelingsfase korter duurt, wat is jou idee daarbij?

P: Ja, ik kan me voorstellen dat zo iemand door zijn ervaring wat sneller kan schakelen dan wanneer er niet een bij betrokken is. Kijk als je, het is voor mij een beetje hypothetisch he, maar als je dus allebei aan tafel sluit en je gaat zelf een overeenkomst opstellen. Ja, ik denk dat bij veel bedrijven daar echt de kennis voor ontbreekt om dat heel goed te doen. Ik denk dat je daar gewoon professionele hulp bij nodig hebt. Ik vergelijk het maar even met de situatie, dat is een beetje raar om te zeggen, maar ik zit natuurlijk nu in de situatie dat ik een scheiding aan het afhandelen ben, maar daar heb je ook hulp voor nodig. Je kan er samen wel voor gaan zitten, maar als je dat, daar kom je niet goed uit omdat je de wetgeving niet kent, je weet niet exact hoe je dingen moet formuleren en er moeten wel stukken naar de rechtbank. Als je dan zelf gaat zitten prutsen, dat lukt je gewoon nooit. Dus professionele hulp lijkt me bij dat soort samenwerkingen, waarbij je echt zware contracten hebt en waar het een heel wezenlijk samenwerkingsverband is met grote financiële belangen, dan lijkt mij ook juridische hulp onvermijdelijk. En die kan je misschien ook vinden bij je accountant ofzo, want dat zie je ook vaak natuurlijk dat accountants dat doen. Maar die hebben dan soms ook wel juristen in dienst. Maar ik denk dat je daar niet zonder kan. En dat kan denk ik het proces wel versnellen omdat die uit eerder situaties ervaring hebben.

E: En je geeft aan de andere kant aan dat wanneer je aan beide kanten een jurist hebt zitten, dat je dan weer denkt dat het langer gaat duren?

P: Ja, dat zou ik me voor kunnen stellen. Dat hoeft natuurlijk helemaal niet hoor. Maar ik kan me voorstellen dat er dan steeds meer stukken uit worden gewisseld en dat die beide juristen, ieder namens de andere partij, alles door gaan spitten en puntjes op de i gaan zetten. En voor je het weet is er gewoon veel meer overleg en mailwisselingen etc. Het nadeel van die een jurist die moet voor beide partijen, moet die neutraal zijn. Die moet zich neutraal opstellen laat ik het zo zeggen. Maar tegelijkertijd beide partijen wel goed kunnen adviseren en zou ook wel de kunde moeten hebben om op een gegeven te zeggen tegen partij X; van weet je dit wel zeker waar partij Y bij zit. Dus dat is een beetje balanceren op neutraliteit en praktische invulling. Maar dat lijkt me dat dat wel goed moet komen als beide partijen elkaar gewoon vertrouwen. Kijk als dat vertrouwen ontbreekt bij de start, ja dan wordt het sowieso al moeilijk he. Het begint bij vertrouwen altijd in een samenwerking.

E: Even kijken hoor. Ja, even kijken. Ja, je geeft aan dat je wel bereid bent vertrouwelijke informatie te delen wanneer er een gezamenlijk jurist betrokken is. Wat maakt dat veiliger voor jou?

P: Wanneer er één jurist betrokken is he?

E: Ja, één gezamenlijke ja

P: Ja je gaat ervan uit dat zo'n man of vrouw dat in goede banen lijdt. Ja, wat ik net ook al zei, je begint met een vertrouwensbasis en zonder het uitwisselen van vertrouwelijk informatie kom je er gewoon niet. Je zal informatie moeten uitwisselen als het om heel wezenlijke dingen gaat. En daar heb je natuurlijk ook gewoon een geheimhoudingsverklaring voor die je kan tekenen. Dat heb ik in het verleden wel meegemaakt dat ik in onderhandeling was met andere bedrijven om eventueel samen te gaan, toen hebben we in het begin meteen een geheimhoudingsverklaring getekend. En die zijn op zich zijn die wel juridisch helemaal waterdicht. En als je dat eenmaal hebt gedaan dan lijdt zo'n jurist dat verder in goede banen en dan is er geen enkel bezwaar denk ik om informatie uit te wisselen.

E: Ja, maar dat kan toch ook wanneer ieder zijn eigen jurist heeft?

P: Ja, dat klopt. Heb ik daarbij iets anders geantwoord?

E: Ja daar was je minder bereid toe

P: Oh, ja dat is niet helemaal juist

E: Oké, dan verander ik dat

P: Nee dat maakt natuurlijk niet uit, nee dat maakt niet uit

E: Oké en je had aangegeven dat je minder problemen in de onderhandelingsfase verwacht, en dat is ook weer omdat het dan in goede banen wordt geleid eigenlijk?

P: Ja, klopt, ja. Ja, of het nou een jurist is of een bemiddelaar is of een projectmanager of geef het maar een naam. Als het iemand is die van buiten komt en die helpt, die voegen altijd iets toe he. Dat is nou eenmaal zo. En vreemden ook die kunnen nou eenmaal iets afdwingen soms. En iemand die daar onpartijdig bij zit en die heel goed luistert naar beide partijen en daarmee aan de haal gaat, die zorgt automatisch denk ik voor een versnelling van het proces en voor meer vertrouwen.

E: Ja je zei net al even dat voor de volledigheid van contacten juridische hulp handig kan zijn. Maar wat denk je dat de verschillen zijn tussen een contract wanneer er geen jurist betrokken is en wanneer wel?

P: Ja een contract zonder jurist, dan lijkt me dat de kans best wel aanwezig is dat je dingen over het hoofd ziet. Dat het juridisch gewoon niet klopt wat je gaat doen. En zeker lijkt het mij als je een contract opstelt dat je dat toch altijd moet toetsen. En dat zal je dan waarschijnlijk, zullen partijen dat dan doen bij hun accountant of hun adviseur of geef het maar een naam. Maar ik kan me niet voorstellen dat bedrijven op eigen houtje contracten gaan opstellen, tenzij het een heel groot bedrijf is met een eigen juridische dienst, dat kan natuurlijk ook. Ik bedoel als het hier gaat om Philips ofzo, ja die hebben waarschijnlijk wel wat power in huis. Maar de meeste MKB bedrijven die zullen echt denk ik hulp in moeten roepen.

E: Ja, maar want zelf gaf je ook al aan dat vertrouwen het belangrijkste is eigenlijk. In hoeverre vind jij contracten en contractuele afspraken nog altijd nodig?

P: Ja, je moet denk ik altijd rekening houden met het feit dat dat vertrouwen toch kan worden beschaamd. Dat het niet zo loopt als je had verwacht. Kijk he, de dingen kunnen er soms heel goed uitzien bij contacten en misschien ook zelfs gedurende het proces, maar ja mijn ervaring is wel dat dat projecten soms heel anders kunnen lopen dat je ooit had kunnen bedenken. En daarvoor zijn die contracten. Kijk die contracten die zijn in principe, die gooi je snel in de la, en daar kijk je niet meer na en je gaat lekker aan de slag. Tot het moment dat er eventueel kinken in de kabel komen, en dan moet ik misschien het contract uit die la trekken. En dat zijn eigenlijk geen prettige situaties, maar daar is denk ik vooral een contract voor.

E: Ja, en denk je dat een samenwerkingspartner zich beter houdt aan zulke contractuele afspraken wanneer deze gemaakt zijn met een jurist erbij of door een jurist dan wanneer je dat gewoon onderling afspreekt?

P: Nou misschien dat dat in de praktijk niet heel erg veel uitmaakt alleen weet je zeker dat wanneer het door een jurist is gedaan dat het dan waterdicht is. Althans daar mag je vanuit gaan. En als je een contract samen hebt opgesteld, en er komen problemen, ja dan ga je misschien op dat moment naar een jurist. En dan kom je erachter dat je het niet goed hebt opgesteld en dan ontstaat er een heel andere situatie. Dus ja, ik denk eerlijk gezegd dat het met een jurist erbij meer vertrouwen geeft.

E: Ja, en denk je dat het betrekken van een jurist, maakt niet uit of je het allebei doet of samen één, dat het een invloed heeft op de relatie onderling?

P: Ja, ik denk eerlijk gezegd dat wanneer je samen één jurist kiest dat je dan in groter vertrouwen met elkaar werkt dan wanneer je ieder apart een jurist kiest, simpel gezegd. Maar ik zie ook wel in dat in een grote bedrijfsovername, een partij X wil een partij Y overnemen, ja dan zullen er altijd twee juristen zijn. En dan krijg je gewoon kei harde onderhandelingen, ja dat kan niet met één jurist. Dus dan zijn er wel onderhandelingspartners en daar zijn juristen bij betrokken en financieel adviseurs en noem het maar op, ja dan heeft elke partij heeft externe back-up bij zich. Maar dat zijn dan wel hele grote situaties waarbij je het hebt over multinationals ofzo die samengaan. Of hele grote bedrijven die samen zouden gaan he, fusie of overnames dat soort dingen. Maar dat is denk ik een andere als wat jij bedoelt he?

E: Ja, dat zijn wel veel grotere dingen ja. Ja, en je geeft verder in de vragenlijst ook nog aan dat je enigszins onzeker bent om de jurist volledige inzage te geven? Waar hangt dat vanaf?

P: Is dat bij één jurist of bij twee?

E: Volgens mij was dat bij twee. Maakt dat voor jou uit of het één of twee is?

P: Ja, dat is vergelijkbaar met wat ik net zei. Dat je bij twee juristen, dat je iets meer tegenover elkaar komt te zitten in plaats van naast elkaar voor mijn gevoel dan. Maar als je het met één jurist af kan, dan zit je echt naast die ene jurist met z'n tweeën. En dan trek je, voor mijn gevoel, in groter vertrouwen samen op en dan is het denk ik psychologisch zo dat het makkelijker is om informatie uit te wisselen. Als je de ene jurist aan de andere jurist meer informatie vraagt dan kun je denk ik al sneller een situatie krijgen dat men argwanend wordt of voorzichtig of terughoudend. Dat zegt mijn gevoel, ik weet helemaal niet of dat zo is. Maar dat zegt mijn gevoel, omdat je dan toch iets meer tegenover elkaar zit in plaats van naast elkaar.

E: Ja, oké.

P: Maar misschien zit ik ernaast hoor, maar dat zegt mijn gevoel.

E: Nee, ja dat is jou mening, daar vraag ik juist naar.

P: Ja, ja, ja,

E: En je geeft ook nog een verschil aan tussen, even kijken, wanneer je een eigen jurist inschakelt of gezamenlijk één, dan ben je bij de ene onzekerder over de communicatie met de jurist en bij de andere wat minder. Waarin zie je daarin het verschil?

P: Hoe heb ik dat geantwoord?

E: Ja dus

P: met één jurist zekerder?

E: Nou met je eigen jurist ben je minder onzeker en bij één gezamenlijk jurist ben je er meer onzeker over de communicatie en afstemming

P: Ja, kijk het, zeg maar met twee juristen dan gaat de communicatie heel formeel verlopen. Of formeler denk ik. Het zal ook meer tijd vragen. Maar die communicatie gaat wel heel gedegen. Want die juristen die communiceren natuurlijk op een manier met elkaar die zeg maar een gewone sterveling nooit zal doen. Dat is een ander soort taal. En als die twee met elkaar communiceren dan zit daar ook een vorm van waterdichtheid in die meer zekerheid geeft. Of dat prettig is, dat is vraag twee. Maar hij geeft wel

meer zekerheid denk ik. En met één jurist kan dat wat lastig zijn omdat die ene jurist een soort van neutrale mediator moet zijn die de belangen van beide partijen heel goed moet afwegen continue. En dat is de grote uitdaging wanneer er één jurist bij betrokken is, die moet continue wegen. Terwijl twee juristen die zijn continue aan het opkomen voor de belangen van haar of zijn klant. Dus dat is echt wel wezenlijk anders.

E: Ja, ja. En je geeft ook nog aan dat je wel bereid zou zijn om tijd en inspanningen te investeren om te begrijpen wat die jurist eigenlijk aan het doen is. Denk je dat heel erg nodig is of denk je dat zo wel zou begrijpen wat die eigenlijk aan het doen is?

P: Nou ik denk dat het altijd goed is om wanneer je iemand inhuurt om inderdaad zeg maar energie te steken in die materie en je kan denk ik klakkeloos gaan doen of het allemaal wel goed komt. Je kan nooit alles begrijpen maar in heel grote lijnen wel. Dat kunnen ze best uitleggen. En ik denk dat je de kern van de zaak die zul je als bestuurder altijd moeten weten. Als je dat niet weet, ja dan lever je je eigenlijk over aan een derde. Als je uiteindelijk een handtekening moet gaan zetten, dan moet je toch wel weten waar je die handtekening onder zet. En als je dat niet begrijpt, ja dan zou ik hem nooit zetten.

E: Ja, je moet wel weten waar het over gaat, ja.

P: Ja, ja

E: En heb je dan ook nog, als jij bij wijze van nu een jurist zou moeten inhuren, heb je dan iets waar je op zou letten welke jurist of eh?

P: Nou, ik denk dat het heel erg afhankelijk is van de situatie en waar het omgaat. Maar ik zou me denk ik wel even laten informeren door mijn eigen netwerk. Ik zou even wat rondvragen. En ja dat kan zich op heel veel verschillende manieren, dat hangt heel erg van het onderwerp af. Om een voorbeeld te noemen, ik ben ook in de clinch geweest met de bank, toen nog voor ons faillissement, daar ben ik 10 jaar mee aan het vechten geweest en toen heb ik ook een advocaat in de arm genomen om met die bank te kunnen dealen. En die heb ik via mijn accountant heb ik die gevonden in Den Bosch. En dat bleek op het persoonlijke vlak een hele prettige match en dat was voor mij heel belangrijk. Hij was ter zake kundig, hij wist waar hij het over had, hij kende die mensen van de bank ook, dat was erg handig. Maar hij kon ook gewoon als mens zeg maar ook nog wat bieden. Maar dat is wel prettig als je aan het vechten bent, zeg maar.

E: Ja snap ik ja. Oké, nou dat waren eigenlijk wel een beetje mijn vragen daarover. Heb jij zelf nog dingen hebt waarvan dacht dat wil ik even vertellen?

P: Nee, niet direct. Het is natuurlijk een beetje en ver van mijn bed show omdat ik nog niet heel veel van dit soort zaken heb meegemaakt. Maar tegelijkertijd ook wel weer. Veel zal op het gevoel gaan en sommige mensen hebben natuurlijk wel wat dingen ervaren. En zie dan ook meteen de belangen van een jurist. Want het kan verstrekkende gevolgen hebben wanneer je dat niet doet, of op het verkeerde moment iets gaat communiceren of afspreken wat niet juridisch is onderbouwd, ja dat kan grote gevolgen hebben. Ik denk dat niet iedereen zich dat altijd realiseert, maar het is wel van belang.

INTERVIEW 6 – GER POST

E: Zou je eerst wat willen vertellen over jou werk? Ja, je hebt nu Stepsto ingevuld he, maar je kan misschien ook vertellen over Minase en je ervaring met samenwerkingen met andere bedrijven?

G: Ja, zowel vanuit Stepsto als vanuit Minase, maar ook daarvoor bij Syntens, was ik veel bezig met het begeleiden van allerlei samenwerkingsverbanden, of clusters zoals dat soms ook wel heet. Waarin partijen, heel vaak was dat MKB onderling maar soms ook grote bedrijven met kleinere bedrijven samen, een nieuwe dienst/product wilde gaan opzetten. Of een nieuwe technologie wilden door ontwikkelen. Dus veel bezig geweest met samenwerkingen en hoe dat dat ingericht moest gaan worden.

E: Oké, maar ook zelf met je eigen bedrijf een andere samenwerking aangegaan?

G: Ja, ja, we hebben bijvoorbeeld Into D'mentia ontwikkeld, dat was een samenwerking tussen Minase en een altijd partijen. We hebben ook een aantal bedrijven helpen oprichten, financieel in geparticipeerd. En vanuit mijn eigen bedrijf werk ik nu samen met in ieder geval twee andere bedrijven in opdrachten. Dus dat is dat geen eigen ontwikkeling maar wel een opdracht die we gezamenlijk aannemen.

E: Oké, en wat is dan het grote voordeel van zo'n samenwerking met een ander bedrijf?

G: Soms zit het in het feit van dat je gewoon extra capaciteit hebt. Dat is nu bijvoorbeeld in de samenwerking met Seats of Innovation het geval waarin we geen van beide genoeg capaciteit hebben om iedere opdracht individueel aan te nemen, en we dat samen wel hebben. Soms zit hem in dat je extra kennis en kunde, die je zelf niet hebt, daarmee ter beschikking hebt. Soms is dat financieel, dat was bijvoorbeeld bij Spark het geval en soms is het gewoon toegang tot de markt. Dus er zijn heel veel motieven om samen te werken.

E: Ja, en wat zie jij dan als de grootste risico's van zo'n samenwerking?

G: Nou van dat het uiteindelijk, soms ga je vanuit een soort enthousiasme samen aan de gang en dan sta je onvoldoende stil bij de manier waarop je dat je dat moet gaan organiseren. En we hebben ook wel eens vanuit een soort vertrouwen geopereerd dat achteraf bleek, van nou dat die partij toch allerlei wensen had die we vooraf niet ingeschat hadden, en dan kan je het maar beter vooraf goed afgesproken hebben dan dat je daar onderweg tegenaan loopt. En soms kunnen ook dingen mislukken, en wanneer dat in een samenwerking mislukt, nou dan kost dat vaak meer moeite dan wanneer dat in een eigen bedrijf het geval is. Dan neem je eerder je verlies. En wanneer je met anderen bent ja, dan moet je daar min of meer ook gewoon een soort constructie van maken hoe je er dan mee ophoudt.

E: Dus dat is gewoon ingewikkelder?

G: Ja

E: Ja, en waar moet je op letten als je een samenwerkingspartner selecteert?

G: Of je samen wel dezelfde doelen voor ogen hebt. Of er een goed beeld is van wat het voor de ander betekent en gaat opleveren. Wie wat doet, dus taakverdeling en ook risicoverdeling. Vaak zie je dat, zeker bij productontwikkeling, er een ontwikkelbedrijf of Engineering bureau is die in het begin de meeste uren moet maken en dus ook de meeste risico's neemt en en de rest, de producerende bedrijven of zeker de marketeers, pas op het einde meer gaan doen en in het begin dus geen risico's lopen, en dan moet je goede afspraken maken.

E: Oké, dan heb ik nu wat vragen echt specifiek over wat je hebt ingevuld op die vragenlijst. Even kijken, ja, jij gaf aan dat je denkt dat door de inschakeling van juristen in de onderhandelingsfase de onderhandelingen met een jurist even lang duren als wanneer er geen jurist zou zijn, waarom denk je dat?

G: Misschien kan dat zelfs vertragend werken. Ik heb situaties meegemaakt waarin directeuren van bedrijven het eigenlijk onderling al wel eens waren wat ze wilden gaan doen, en dat was bijvoorbeeld in het geval van een grote bedrijf Achmea was erbij betrokken die moest nog even op een gegeven moment de juridische afdeling erna laten kijken, en toen kwam er een extra ronde waardoor er toch nog naar allerlei dingen gekeken moesten worden, andere formulering, contracten opgesteld, allerlei clausules moesten er in de overeenkomst komen. Dus in het begin lag er een vrij eenvoudige overeenkomst, en doordat een van de partijen, Achmea, een jurist inschakelde (een interne jurist) werd dat vertrapd. Dus ik denk dat er vormen van samenwerking zijn waar de inbreng van een jurist vertragend kan werken. Maar dat is denk ik vooral het geval wanneer je op het einde nog even de jurist erbij haalt. Wanneer je hem in een vroeg stadium inzet dan zal dat minder het geval zijn. Daarom denk ik dat ik ingevuld heb dat dat ongeveer evenveel tijd gaat kosten.

E: Maar zie je dat dan anders wanneer er twee juristen bij betrokken zijn of een gezamenlijke? Of zie je dat hetzelfde?

G: Nou, ik denk dat als er twee juristen bij betrokken zijn dan gaan die allebei vanuit de individuele standpunten van hun opdrachtgever opereren, en gaan die onderling communiceren en gaat dat nog meer vertraging opleveren denk ik. Want dan krijg je naast het overleg tussen de directies en misschien R&D directeuren en in kopers en verkopers onderling, ook nog eens een keer overleg tussen die juristen. En hoe meer bilateraal het is, hoe meer vertraging denk ik. Ik denk dat het snelste gaat, of dat de samenwerking het meest effectief opgezet zal worden, wanneer er een jurist werkt die voor beide samenwerkingspartners opereert en dus het gezamenlijke belang daarbij voor ogen heeft.

E: Oké, ja verder heb je staan dat je negatiever denkt over een succesvolle onderhandelingsfase wanneer er juristen betrokken zijn, maar wanneer er een gezamenlijke jurist is ben je weer positiever, heeft dat ook weer hiermee te maken, met die vertraging?

G: Ja, volgens mij is dat hetzelfde, hetzelfde argument.

E: En je geeft aan dat je meer vertrouwen in de samenwerkingspartner hebt wanneer er één jurist betrokken is, dus je eigen jurist, en weer minder wanneer er twee of geen enkele jurist betrokken is, wat denk je daarbij?

G: Wanneer ik vanuit het eigen bedrijf een jurist er bij betrokken heb, dan weet ik voor mezelf dat een aantal juridische dingen kloppen, dus dat geeft dan vertrouwen in het resultaat. Wanneer de ander dat ook gaat doen, dan krijg je het spel wat ik net schetste, dat die juristen onderling ook gaan lopen Hakke Takke over dingen die er staan, en dan werkt dan vertragend. En ik denk op de lange termijn dat er dan wel een beter contract uitrolt, maar een samenwerking is er soms ook op gericht om gewoon snel te zijn. En ik denk dat de juridische perfectie ten kosten gaat van Time To Market. En vaak is van samenwerking gewoon een van de belangrijkste doelstellingen gewoon snel met veel deskundigheid een resultaat neerzetten.

E: Ja, je geeft wel aan dat wanneer er juristen betrokken worden, een of twee dat maakt niet zoveel uit, dat dat geen invloed heeft op jou bereidheid om bedrijfsgevoelige informatie te delen, waarom is dat zo?

G: Nou, ik denk van als je in een samenwerking gaat, kijk je legt niet alle bedrijfsgevoelige informatie, bedrijfsgevoelige informatie die relevant is voor het project, als je wilt gaan samenwerken dan moet je ook gewoon die informatie delen. En of er nou een jurist bij betrokken is of twee, ik denk van dat dat dan niet veel uitmaakt.

E: Maar je hebt ook bij geen?

G: Ja, ja

E: Dat maakt voor jou ook niet uit als er geen bij betrokken is?

G: Nee, ik denk van op het moment dat je een samenwerking wilt gaan opzetten en de partij vraagt van “mag ik toch even jouw financieel resultaat zien van de afgelopen jaren zodat ik kan zien dat je deze investering kan doen”, of je nou met of zonder juristen werkt en met één of twee, die informatie zul je moeten delen denk ik.

E: En ga je er dan ook vanuit dat de tegenpartij ook alles eerlijk met jou deelt?

G: Nou ja, op het moment dat je zegt “ik wil informatie hebben” en je krijgt het niet, dan weet je gewoon dat ze die informatie niet geven he. Op het moment dat ze de informatie gaan kleuren, ja die kans is natuurlijk altijd aanwezig. Maar kijk, vanuit de eerste instantie moet je toch gewoon afgaan op je eigen vertrouwen en wat wat je zelf waarneemt. En als je op een gegeven moment ziet dat mensen een gedrag vertonen waardoor, ik denk dat dat je eerder merkt dat ze niet open zijn op bepaalde punten waar dat nodig is, dan wanneer juristen onderling gaan communiceren, want dan moeten zijn het waarnemen. Ik vertrouw meer op mijn eigen waarneming.

E: Ja, ik denk dat dit ook weer terugkomt op die vertraging misschien, maar je geeft aan dat je meer vertrouwen in de kwaliteit en effectiviteit van de contracten en de afspraken heb wanneer er een gezamenlijke jurist is, is dit omdat deze in belang van beide partijen denkt of moet daar nog iets anders bij?

G: Ja, ja,

E: Oké, denk je dat er verder, wat denk je dat verder de grootste verschillen zijn in de samenwerkingsovereenkomst wanneer er wel of geen juristen betrokken zijn?

G: Nou, ik denk van als er wel juristen betrokken zijn, dat een samenwerkingsovereenkomst beter zal zijn in juridische termen, dat er rekening is gehouden met heel veel dingen die mis kunnen gaan en hoe je daar dan uitkomt, en als je er niet uitkomt samen hoe je dan een onafhankelijke derde of uiteindelijk zelfs een rechter daarover kunt laten oordelen. Dus ik denk van dat het vertrouwen, de ambities en de verwachtingen die in een samenwerking zitten, dat die op een gegeven moment ook nog een juridische basis krijgen wanneer je met juristen samenwerkt. Dus ik denk dat het contract onder de samenwerking beter wordt. Of daarmee ook de samenwerking verbetert dat, ik heb ook wel eens gezien dat zoveel gesproken moest worden over hoe gaan we nu samenwerken en wat gaan we doen als, van dat uiteindelijk het enthousiasme over de samenwerking zelf wat verwaterde. Dus het contract wordt soms wel beter maar de samenwerking zelf, de relatie, dat is even afwachten.

E: Oké, en hoe vind je überhaupt contracten en contractuele afspraken altijd nodig? Kan dat ook gewoon met het woord van een ander, daarop vertrouwen?

G: Ik denk dat het allebei belangrijk is, op het moment dat je merkt dat de persoon de handtekening maar zet maar datgene waarvoor die de handtekening gezet is, dat hij dat eigenlijk niet waar kan maken, dan is een contract eigenlijk ook niet veel waard. Dus voor mijn gevoel moet er vertrouwen zijn in de persoon en organisatie waarmee je gaat samenwerken en moet dat bezegeld worden in een juridische overeenkomst die er ligt. Ik denk van, het is een beetje afhankelijk van, in de scenario's die geschetst zijn daarin gaat het over een samenwerking die voor allebei de bedrijven heel erg

belangrijk is, dus strategisch van belang, in dat soort situaties is het ook van belang dat nou dat er een goede samenwerkingsovereenkomst ligt. Maar in verleden hebben wij heel veel van dat soort samenwerkingsovereenkomsten opgezet of helpen opzetten met standaard overeenkomsten die er waren, zonder dat daarbij juristen aan te pas kwamen.

E: Ja oké, verwacht je dat een samenwerkingspartner zich beter aan de afspraken houdt wanneer er juristen aanwezig waren toen die afspraken werden gemaakt?

G: Ja, ik denk op het moment dat de samenwerking niet lekker loopt, dat er dingen misgaan en dat er gesproken moet gaan worden van hoe gaan we dit nou oplossen, en wie gaat het oplossen en wie is waarvoor verantwoordelijk. Ik denk op het moment dat het dan in een overeenkomst staat en dat er een contract is opgemaakt waar juristen kritisch naar gekeken hebben, nou dat ondernemers in kwestie daar dan ook meer naar zullen gaan handelen. Zeker wanneer er grote bedrijven bij betrokken zijn die zijn daar toch wat meer gevoelig voor zijn wanneer hun eigen juridische afdeling of een ingehuurd jurist, dan handelen ze daar meestal ook wel naar. Om even een voorbeeld te geven, wij hebben in het verleden heel vaak gewerkt met NDA's die getekend worden, op het moment dat dat niet een standaard formatje is, een modelcontract van 1 A4, maar echt een juridische overeenkomst opgesteld door de juridische afdeling van ASML, dan zie je gewoon dat dat toch meer impact heeft en dat contract partners zich daarna gedragen.

E: Oké, en je gaf net al aan dat de betrokkenheid van juristen een effect kan hebben op het enthousiasme tussen samenwerking partners, wat denk je dat nog meer de effecten zouden kunnen zijn in de relatie tussen samenwerking partners?

G: Nou, het vertrouwen op een goed eindresultaat. Kijk, een jurist wordt vaak ook ingehuurd om te kijken naar allerlei mooie ambities en mooie businessplannen en vooral ook te kijken van wat doen we als er onderweg dingen mis gaan, en er kunnen heel veel dingen misgaan. Het inschakelen van iemand die specifiek met die bril er naar kijkt kan er ook voor zorgen dat niet alleen het enthousiasme minder wordt maar dat partners ook heel kritisch gaan kijken naar elkaar. En dat kan functioneel zijn of disfunctioneel zijn. Maar dat men elkaar meer ziet als een contract partner dan als een goede relatie waarmee je een project doet. Dus ik denk van dat het toch ook bij de partners weer besef geeft van dat de samenwerking, dat dat ook wel eens mis kan gaan.

E: Oké, en wat denk je dat invloed is op de onderlinge communicatie en afstemming tussen het bedrijf en het partner bedrijf?

G: Dat hangt een beetje af van, kijk je hebt twee fases: de ontwikkelfase waarin ook de jurist betrokken is om de samenwerking vorm te geven, en de fase waarin de samenwerking uitgevoerd wordt, de exploitatiefase. Ik denk eerlijk dat in de exploitatiefase dat het daar niet heel veel effect op zal zijn.

E: Oké

G: Omdat in de regel de samenwerkingsovereenkomst daar geen uitspraken over doet. In de ontwikkelfase dan denk ik dat de betrokkenheid van juristen zal zorgen dat er meer onderling afgestemd zal moeten worden, met name over een aantal zaken waar je anders geneigd bent er overheen te stappen. Ook dat kan dus een functioneel effect hebben, van dat je daar eens toch maar eens goed met elkaar over praten van hoe lossen we dat nou op, vaak moet je als partijen dan toch wel kritisch kijken naar de voorzet van de jurist en kijken of je het daar mee eens bent, en als je het anders wilt, dingen anders voorleggen bij de jurist zodat het anders op papier komt, dus dan moet je het daar over hebben. Maar het kan ook, wat ik net al zei, zorgen dat je toch kritischer gaat kijken van is dit nou het juiste partnership, het lijkt wel dat ze deskundigheid in huis hebben maar op het moment dat ze in

gebreke blijven en niet leveren wat ze afspreken, dan komen ze daar volgens dit contract ook makkelijk mee weg.

E: Oké, ja, dan heb ik nog wat vragen over de relatie met de jurist dan. Ja, je geeft aan dat je wel enigszins onzeker bent om de gezamenlijk ingeschakelde jurist volledige inzage te geven, en dit is minder het geval wanneer je alleen een eigen ingeschakelde jurist informatie moet geven, waar ligt voor jou dat verschil?

G: Nou ik weet eerlijk gezegd achteraf niet of dat zo'n groot verschil gaat zijn. Ik denk dat het vooral om gaat welke informatie je moet overleggen, waar het financiële gegevens zijn over het afgelopen jaar, omzet, solvabiliteit, liquiditeit, dan is dat allemaal niet zo spannend. Wanneer het gaat echt om R&D informatie die IP gevoelig is, dan denk ik van nou dat dat zaken zijn die misschien toch wat makkelijker bij een jurist neerlegt waarvan de rekening gewoon door jou zelf betaald wordt, dan wanneer de rekening gesplit wordt. Maar dat is een hypothetisch antwoord want ik heb eerlijk gezegd nog niet meegemaakt van dat de informatie die gevraagd werd door de jurist of de contract partners via een jurist, van dat die zo vertrouwelijk van aard was, dat dat moeilijk lag.

E: Oké, je geeft ook een verschil aan in wat je verwacht over de onderlinge communicatie en afstemming dus dan met de jurist. Je bent ook iets onzekerder daarin wanneer het weer gaat om een gezamenlijk ingeschakelde jurist dan wanneer het om je eigen ingeschakelde jurist gaat. Is dat omdat die dan met twee partijen moet gaan overleggen of waarin ligt dat verschil?

G: Nou ik denk hetzelfde, nou van een jurist die puur voor ons bedrijf werkt, en zeker wanneer je daar ook al langer ervaring mee hebt, dan heb je daar wat meer ervaring in, hoef je geen kennismakingsfase meer door en weet je wat voor vlees je in de kuip hebt. Ik denk dat het een pre is. Als ik met een ander bedrijf een gezamenlijke jurist in zou huren, dan zou het niet goed zijn als het mijn jurist was die al lang voor mij werkt en voor de ander nieuw is. Dan zou dat echt een onafhankelijke moeten zijn. Dan krijg je dus dat het iemand is die je nog niet kent, en dan begin je altijd weer een stapje terug als het gaat om vertrouwen.

E: Maar dat zou dus hetzelfde zijn wanneer jij zelf een nieuwe jurist in zou schakelen?

G: Ja, dan is dat hetzelfde

E: Ja, en dan was er een vraag over of je tijd en inspanning zou investeren om inzicht te hebben in de werkzaamheden van de jurist. Waar jij hebt staan dat je daar wel bereid toe bent. Waarom denk je dat dat noodzakelijk is?

G: Nou dat is bij iedere deskundige die je inhuurt. Als je er iets uit wilt halen wat goed is voor je eigen bedrijf of voor de samenwerking dan moet je daar tijd in investeren. Ik heb daar een voorbeeld van ook bij, nou laat ik geen namen noemen, waar een jurist aan de gang werd gezet en na een week tijd met een concept kwam waarin we vonden dat hij echt doorgeslagen was. Dus op het moment dat je dan ook tijd investeert en met zo iemand op voorhand rond de tafel gaat zitten en zegt van nou dit is de aard van de samenwerking zoals we die aan het opzetten zijn en houd nou rekening met het feit dat A, B, C, D, dan denk ik dat er ook een beter contract uitkomt.

E: Oké, en denk je dat je goed kan inschatten wat de jurist aan het doen is, en dat je begrijpt wat precies de toegevoegde waarde is? Of moet je daar ook veel moeite voor doen om daar inzicht in te krijgen?

G: Ook dat hangt er een beetje vanaf. In andere vragen ging het erover van hoe lang verwacht je dat de betrokkenheid van een jurist duurt, op het moment dat het een proces is waar maanden met elkaar aan

de gang bent maar dat je dan 3 maanden niets hoort van zo iemand, dan is dat niet goed. Ik denk dat, zeker in het vormgeven van de samenwerking, dat je frequent met elkaar naar concepten moet gaan kijken of naar dingen die besproken moeten worden. Dat een jurist dus niet met een aangepast standaard contract komt aanzetten, zeker wanneer het gaat om een specifieke samenwerking, maar dat die gewoon dus investeert in een overleg met de opdrachtgever of opdrachtgevers, en van tijd tot tijd overlegd over van nou dit zijn een aantal zaken die we moeten bespreken zodat je in dat denkproces van de jurist meegenomen wordt. Dus ik denk dat frequente communicatie, zeker wanneer het een lang ontwikkeltraject is, dat dat nodig is.

E: Ja, zijn er bepaalde aspecten waar jij op zou letten als jij een jurist zou inhuren?

G: Of dat hij ervaring heeft met het opzetten van vergelijkbare samenwerkingsverbanden. Er zijn natuurlijk, kijk het moet dus sowieso een bedrijfsjurist zijn met ervaring in alliantievorming, maar er zijn heel veel juristen die ervaring hebben met alliantievorming maar louter met grote internationale bedrijven en dat is echt een ander proces wanneer je met MKB bedrijven een samenwerkingsovereenkomst moet gaan opstellen.

E: Oké

G: Dus ik denk dat ik dus vooral zou kijken naar in de situaties waar we in het begin over gesproken hebben, naar juristen die ervaring hebben met het MKB.

E: Ja, oké, dat waren eigenlijk mijn vragen ik weet niet of je zelf nog iets had wat je daarover wilde zeggen?

G: Ik denk dat vooral, ook wat ik in het laatste blok heb gezet, uiteindelijk gaat het om het opzetten van een samenwerking waarin ondernemers denk ik ook nog wel kritisch genoeg zijn om naar de ander te kijken, zijn wij de juiste partners voor elkaar, en ook wel doorhebben wanneer iemand dingen belooft die hij niet waar kan maken. Dus ik denk vanuit eigenbelang denken en ook zekerheden dat moet een gemiddelde ondernemer echt zelf wel kunnen. Dus de toegevoegde waarde van een jurist kan gewoon zijn dat hij echt focust op de juridische aspecten van de samenwerking en daar niet alleen maar de impact van een samenwerking op een van bedrijven kijkt.

E: Oké

G: Dat was het

E: Dat was het wat mij betreft ook, dank u.

INTERVIEW 7 – MIRJAM STEVENS

E: want jij had ervaring met dat klantenvinden.nl met die ontwikkeling he? kan je daar wat over vertellen?

M: Ja dat is een site voor de zakelijke markt en dan specifiek voor kleine ondernemers op de MKB Markt die door middel van een marketingcampagne die dan bijvoorbeeld bestaat uit online media maar ook uit fysieke kaartoplossingen, omdat het natuurlijk PostNL en op die manier nieuwe klanten vinden dan wel klanten te binden en dat is eigenlijk een propositie geworden waarbij wij websites hebben ontwikkeld in samenwerking met een E Commerce partner waar ondernemers een stappenplan doorlopen waarbij ze aangeven wat een doelstelling is en wat een budget is en of ze Regionaal of landelijke klanten willen werken en vervolgens rolt er dan een advies uit die tool. er waren eigenlijk twee hoofd Partners bij betrokken, eentje die is het meest relevant denk ik voor jou onderzoek, is de partner uit Den Bosch Apostel en dat is een bedrijf wat Facebook marketing oplossingen verkoopt en wij hebben hun diensten ingekocht omdat vervolgens via het platform te gaan verkopen en samen met Handy propositie uitgedacht hoe Facebook marketing daarin zou kunnen passen. En de e-commerce partij dat is dan weer een bedrijf uit Rotterdam en die hebben samen met ons de ontwikkeling van de tool gedaan.

E: Oké, dus met z'n drieën?

M: Ja. waarbij wij eigenlijk wel de midden partij waren, Wij hadden contact met allebei, maar het E-Commerce bedrijf uit Rotterdam het weer geen contact met Apostel.

E: Oké, ja. En was daar juridische begeleiding bij?

M: Ja ik denk het eerlijk gezegd wel Ik heb daar heel erg bij moeten graven, maar ik denk dat dat gewoon de juridische afdeling van PostNL is geweest, of Ja dat weet ik eigenlijk wel zeker die heeft onze contracten gecheckt. Wij moesten contracten opstellen met Apostel, omdat we met hen natuurlijk die samenwerking aan gingen en ook de omzet moesten verdelen op het moment dat die binnen kwam.

E: Jullie hebben zelf de contracten wel opgesteld en zij gewoon gecheckt?

M: Ja, ja.

E: Oké ja. dus wat waren dan de belangrijkste motieven om met die andere partijen samen te werken? zij hadden kennis die jullie niet hadden?

M: Ja exact Zij hebben een online propositie met heel veel kennis van hoe je dat het beste toe kan passen in een online omgeving. en wij wilden graag PostNL positioneren als een bedrijf dat gewoon ervoor zorgt dat je boodschap effectief wordt overgebracht Ongeacht welk kanaal wordt ingezet online of offline en daar hadden we dus een externe Park morgen nodig omdat online kanaal aan te snijden.

E: Oké ja. waar let je dan op, want ik denk dat dit soort partijen zijn er misschien nog wel meer, waar let je dan op als je zo'n partij selecteert?

M: Ja we hebben eigenlijk heel erg gekeken naar klantcases. dus voor Wat voor type klanten werken zij. En wat voor resultaten hebben ze daarvoor geboekt. En We hebben met hen ook een afspraak gemaakt een prestatiegarantie om te, we hebben eigenlijk minimale voorwaarden met hen afgesproken die minimaal behaald moesten worden als zij opdrachten zouden gaan doen voor onze

klanten. En dan heb je het bijvoorbeeld over een bepaald aantal mensen dat bereikt moet worden met een advertentie op een bepaald aantal opdrachten dat binnen gehaald moet worden of iets in die trant. dus daar hebben we wel afspraken over gemaakt. en verder waar het meer afspraken in de trant van dat je een keer in de week of twee weken evaluatie met elkaar had en dergelijke.

E: Oké.

M: en hoe zij documentatie opleveren aan de klanten.

E: Oké, ja. en wat zie jij eigenlijk een beetje in het algemeen als een risico voor met zijn partner samenwerken?

M: Nou het risico dat wij concreet hebben ervaren is dat, Dat is hetzelfde als bij consultants vaak, iedereen lult zichzelf naar binnen met de senior partner en die heeft allemaal mooie verhalen en ideeën En vervolgens als je dan de samenwerking gaat starten dat er dan een Junior naar binnen wordt geschoven die van de helft echt nog nooit gehoord heeft. Dat is wel iets dat wij van tevoren niet hebben dichtgetimmerd in de samenwerkingsovereenkomst, en dat hadden we eigenlijk achteraf wel moeten doen. Dus ik denk dat als je het hebt over risico's van het wel of niet betrekken van een juridisch adviseur, dan hadden wij het misschien nog wel iets beter kunnen doen omdat wij een aantal zaken achteraf, zoals bijvoorbeeld dit, later zijn we er pas tegen aangelopen en dat hebben we in onderling overleg moeten regelen maar het is niet zo dat dat op papier stond.

E: Oké, ja. want die juridische dienst bij PostNL die betreft zichzelf daar ook niet bij? dat is gewoon contracten kijken en klaar of hoe gaat dat?

M: ja eigenlijk wel.

E: Ja, dan heb ik nog wat vragen over de antwoorden die je hebt ingevuld. Even kijken, een gedeelte ging over het delen van bedrijfsgevoelige informatie en jij geeft daarbij aan dat je daar Wel enigszins onzeker over bent wanneer er geen of een of twee juristen betrokken zijn maar je bent niet onzeker wanneer er een gezamenlijke is. Dat verschil zie je daarbij?

M: dat is eigenlijk meer een gevoelskwestie hoor, Ik heb zelf natuurlijk nog nooit in die situatie gezeten. ik denk dat dat eruit voortkomt als je, als de tegenpartij wordt bijgestaan door een eigen jurist dan ga ik er vanuit dat die jurist ook details gaat opsporen en misschien wel gaat gebruiken in voordeel van de andere partij, die niet naar voren zouden komen op het moment dat wij een jurist zouden hebben die wij gezamenlijk zouden inzetten. ik heb het gevoel dat als we een gezamenlijke jurist inzetten dat we dan automatisch meer naar de gezamenlijke voordelen en oplossingen kijken dan naar het eigen belang van de individuele partijen.

E: ja dat heeft denk ik ook te maken met je volgende antwoord denk ik dan weer, want je geeft ook aan dat je enigszins onzeker bent over het in goede vertrouwen samenwerken wanneer een eigen jurist of twee juristen zijn? dus dat heeft weer te maken met ieder zijn eigen belangen dan of wat denk je?

M: Ja, Ik volg het niet helemaal wat je nou zei. maar als op hetzelfde neer komt als net dan is het antwoord Inderdaad gelijk.

E: Ja Ik zei het even verkeerd maar je hebt daar wel hetzelfde ingevoerd.

M: Oké

E: en verwacht jij wanneer je met een andere partijen in zee gaat dat hij Open en eerlijk naar jou is met informatie delen?

M: niet over alles, wat wij bijvoorbeeld ook al hebben gehad is een discussie over welke marge je dan berekend boven op de tarieven. want wij wilden het best wel scherp in de markt zetten kom ook de klanten gewoon aantrekken, en onze partner wilde niet echt zakken met de prijs waardoor onze marge naar de haaien ging. en dan denk ik dus van waarschijnlijk heeft onze partner ons geen openheid gegeven over zijn marge. want als hij dat wel had gedaan hadden wij dat minder snel geaccepteerd.

E: Ja, en wanneer denk je dat een partij daar wel eerlijk over zou zijn, Is er iets aan te doen of is dat nou eenmaal zo?

M: nou ik denk dat er wel oplossingen voor zijn omdat wat meer open te breken maar dan zouden we naar een gezamenlijk verdienmodel toe moeten waarbij je allebei in ieder geval als het ware. ik zit ook even hardop te denken hoor, wat ik me ook zo kan voorstellen maar ze niet eerlijk over zijn of in ieder geval niet open als je er niet zelfs naar vraagt, is bijvoorbeeld dat één van de medewerkers waarmee jij een klik hebt en waarvan jij denkt Deze gaat toegevoegde waarde leveren maar die gaat bijvoorbeeld over 3 maanden uit dienst, bijvoorbeeld zoiets. Dat zijn ook van die dingen die vaak niet gedeeld worden. of als er een keer klantcases zijn geweest die minder positief zijn uitpakket dan degene die ze ons voorleggen, Ik denk ook niet dat die zo maar worden gedeeld.

E: Nee dat zal niet.

M: dus dat was toch een beetje, Ik denk dat dat ook mijn antwoord verklaard, waar je net naar vroeg. als je in een zodanig stadium bent van samenwerken dat je een gezamenlijke jurist inhuurt, Dan denk ik dat zulke zaken minder snel voorkomen omdat je toch iets meer als gezamenlijke Partners de markt op treedt in plaats van twee individuele bedrijven die samenwerken op basis van een propositie. maar dat is een beetje hoe ik het in schat.

E: Ja. we gingen er ook nog wat vragen over de relatie met duurt het zelf, daarin geef je aan dat wanneer jij zelf een jurist inschakelt dat je die beter zou vertrouwen dan wanneer er een gezamenlijke jurist zou zijn. Waarom is dat zo?

M: ja eigenlijk dezelfde reden maar dan andersom geredeneerd. als ik een eigen jurist heb waar kan ik 100% eerlijk zijn tegen die jurist zonder dat die informatie bij de andere partij terechtkomt. dan weet ik dat jurist volledig in dienst staat van mijn belang. Dus dan denk ik uiteindelijk dat mijn eigen resultaten voor mij individueel beter gaat zijn. misschien niet voor de uiteindelijke samenwerking he, want als ze het met een gezamenlijke jurist aanvliegt wordt de constructie misschien voor de samenwerking wel beter maar ik denk dat het voor mijn financiële resultaat dat het gunstiger is als ik in eigen jurist heb.

E: Oké. je geeft ook nog aan dat je niet van plan bent om tijd of moeite te investeren om de werkzaamheden van de jurist te kunnen beoordelen. waarom niet?

M: Wacht even wat heb ik aangegeven? Dat ik geen tijd wil steken in het beoordelen van de jurist?

E: Ja wat hij precies aan het doen is zou ik maar zeggen

M: dat kan ik me niet zo herinneren even nadenken

E: je kan ook zeggen Dat zou ik wel doen hoor, maar het antwoord was toen nee

M: nou ja dat snap ik eigenlijk niet zo goed dat ik dat heb ingevuld. want als er echt een contract en dergelijke wordt opgesteld dan Wil je het daar natuurlijk wel naar kijken. dat is wat is wat je bedoelt toch?

E: Ja maar misschien meer in wat hij tussentijdse doet. Ik snap wel dat je naar het eindresultaat kijk hoor

M: oh nee dat klopt wel ja, tussentijds zou me niet zoveel interesseren als de kosten binnen de perken blijven natuurlijk. wat je wil dan wel een specificatie van wat diegene allemaal doet. dat is dan wel weer het voordeel van PostNL, daar maakt het allemaal niet zoveel uit. Ik denk dat het daar een beetje vandaan komt, Sorry ik weet het verder niet heel goed.

E: dus meer interesse in het eindresultaat uiteindelijk.

M: Ja exact ja

E: je had ook nog dat door de inschakeling van een jurist dat je denkt dokter onderhandelingsfase langer zal duren waarom denk je dat?

M: Oh ja dat denk ik inderdaad wel echt ja. nou ja omdat je gewoon als leken, je ziet gewoon dingen over het hoofd je gaat sneller en je doet wat dingen op basis van vertrouwen. dat is gewoon mijn ervaring van de afgelopen jaren, we noemen dat de business vs. staf, en Legal is in dit geval staf en de business wil gewoon snel. Wij hebben maar een doelstelling en dat is omzet genereren met die nieuwe website dus ze willen zo snel mogelijk live, en zo snel mogelijk gaan verkopen. en dan is dit geval is de jurist de verdragende Factor omdat diegene, Hij wil de details doorspitten hij wilt zorgen dat het in de kleine lettertjes goed geregeld is, nou ik kan me niet voorstellen dat dat niet vertraagd.

E: maar waarom denk je dan dat 2 juristen dan nog meer vertragen dan een jurist?

M: omdat een uur is meer naar de gezamenlijke belangen kijkt en meer op hoofd niveau en de individuele juristen meer op de details zaken gaan kijken ook qua financiële omstandigheden denk ik. Ik heb wel het gevoel dat ze 2 individuele zaken hebben in plaats van 1 zaak.

E: oké, Ja je geeft wel aan dat je minder soepele communicatie en afstemming verwacht wanneer er een jurist betrokken is, waarom denk je dat?

M: Ja ik denk ik denk dat dat, wat is in de fase dat het contract tot stand komt bedoel je toch Ja precies

E: Ja

M: Ik denk dat dat ermee te maken heeft als je 2 juristen allerlei nieuwe dingen naar het aanboren en uitzoeken en later aanvragen die van belang zijn mocht het even niet zo lekker gaat met de samenwerking, dat dat ook onderwerpen met zich meebrengt waar andere betrokkenen, zoals marketeers, gewone geen kaas van hebben gegeten. en als je daar dan een mening over moet vormen, een contract wordt toch altijd opgesteld voor als het niet lekker gaat het is een beetje tweeledig, Enerzijds ga je dan voor je gevoel hebben over negatieve zaken, en anderzijds ga je het hebben over zake die best wel ver van je bed vandaan staan, en de andere partij heeft er ook geen kennis van. en ik kan me voorstellen dat als iedereen daar zijn zeg je over wil doen dat het dan wel een stuk minder soepel gaat dan wanneer je misschien niet alles op detail zo met elkaar bespreekt. dus het is eigenlijk wel goed dat het gebeurt, maar ik denk wel dat het in het begin iets minder soepel gaat daardoor. Ja je kan twee kanten op redeneren, want ik zit nu ook alweer te denken hardop want als je

een jurist hebt die dat begeleid dan zou dat ook wel weer bevorderend kunnen werken omdat je dan ook uitleg krijgt waar het over gaat.

E: Ja, oké.

M: lastig

E: ja het is ook lastig. en wat verwachten jij dat de invloed is wanneer je gisteren bij de tafel worden gehaald Op meer de informele relatie met de samenwerkingspartner?_ M: wat ik verwacht dat als je juristen erbij worden gehaald wat dat voor invloed heeft informele relatie met samenwerkingspartner?

E: Ja

M: Nou op zich niet zo heel veel slecht behalve als er dingen uit een juridische overeenkomst naar voren komen, je bijvoorbeeld zijn opgesteld door advocaat van de tegenpartij, en waarvan mijn advocaat zegt van ho Wacht eens eventjes Dit is echt een oplichterij Module. Dan ga ik echt denken van oké, hebben ze iemand ingehuurd om ons uit te knippen weet je wel.

E: Ja

M: en als je zo'n gevoel krijgt dan heeft dat ook wel invloed op de informele relatie

E: dat snap ik, ja. En verwacht je dat de samenwerkingspartner beter of slechter aan afspraken houdt Wanneer deze zijn gemaakt met juristen erbij of door juristen?

M: Ja, beter.

E: beter?

M: Ja

E: en waarom denk je dat? door de consequenties er aan verbonden?

M: Het is voor mij formeler, Het staat zwart op wit, en ze weten allebei dat ze er niet uit kunnen als je je er niet aan houdt. dus de consequenties inderdaad.

E: oké, even kijken. Ja als jij nou een jurist zou moeten inschakelen. dat is moeilijk te bedenken natuurlijk, maar waar zou je op letten?

M: of diegene affiniteit heeft met de business, dus een beetje snapt waar het over gaat. of diegene ondernemend genoeg is zodat hij een vooruitziende blik heeft zal ik maar zeggen en dus ook vooruit kan denken van Oké op dit moment is dit van toepassing maar stel we gaan groeien dan is het ook wel dan is het ook belangrijk dat deze clausules erin worden opgenomen. en gewoon een beetje snel kunnen schakelen, niet zo'n mierenneuker daar heb ik echt een onwijze hekel aan.

E: duidelijk

M: Ja hahah, nou ja en dat is wel heel belangrijk want je schakelt van jurist over naar adviseur dat diegene ook wel echt eigenaarschap neemt en mans genoeg is om te zeggen van wat je nu zegt is niet verstandig, Ik adviseer dit.

E: Oké, ja

M: Want weet je het is wel fijn als iemand mee gaat met je gedachtepatroon, maar het is natuurlijk niet verteld aan de jurist wat er moet gebeuren en dat dat vervolgens ook gebeurt. Want dan hoef je geen jurist in te huren.

E: Nee het moet wel iets toevoegen

M: Ja

E: Oke, ja duidelijk. Dat waren eigenlijk wel een beetje mijn vragen erover, ik weet niet of je zelf nog iets had wat je er over kwijt wilde?

M: Pfoe, Nee volgens mij niet.

