



35 jaar ervaring, met de blik vooruit

Ferry van Schoonhoven over ondernemerschap,
verandering en bouwen voor de volgende
generatie



35 jaar ervaring is niet alleen een reden om terug te kijken, maar vooral om vooruit te kijken. Een van de mensen die aan de basis stond van Lexence is Ferry van Schoonhoven. Met hem spreken we over de ideeën waarmee Lexence ooit begon, wat daarvan 35 jaar later nog altijd herkenbaar is én over de veranderingen die de advocatuur te wachten staan. Van ondernemerschap en samenwerking tot technologie en AI: welke ervaringen uit het verleden helpen om te bouwen aan de toekomst?

35 jaar geleden begon Lexence vanuit het idee dat juridische dienstverlening anders kon. Wat moest er volgens jullie veranderen?

Ferry: “Toen wij begonnen heette Lexence Van Schoonhoven In 't Veld. Het idee achter het kantoor ontstond vanuit de overtuiging dat juridische dienstverlening anders kon. In die periode kwamen steeds meer buitenlandse kantoren naar Nederland, vooral Angelsaksische kantoren. Die hadden een andere kijk op dienstverlening dan de traditionele Nederlandse advocatuur. Ze zaten dichter op hun cliënten, dachten mee, waren proactief en snel en begrepen dat juridische dienstverlening uiteindelijk draait om de belangen van de cliënt en respect voor diens onderneming. Zelf had ik twee jaar in Amerika gewerkt en gestudeerd. Die Amerikaanse manier van dienstverlening sprak mij enorm aan. Dat gedachtegoed zat dus in mijn systeem toen ik terugkwam naar Amsterdam. Voor mij draaide het vooral om een andere manier van werken. Geen dikke juridische memo's waar niemand op zat te wachten. Geen afstand tussen advocaat en cliënt. Gewoon begrijpen wat belangrijk is voor je cliënt en daarop acteren.”



Wanneer kreeg dat idee echt vorm?

Ferry: “De vijf oprichters hadden het in de wandelgangen al vaker over de vraag of het niet anders kon. Op een avond besloten we gevejen samen pizza te gaan eten in Amsterdam-Oost. Ver genoeg weg van onze cliënten en onze dagelijkse praktijk, want we wilden natuurlijk absoluut niet gespot worden. Tijdens die avond hebben we eigenlijk de blauwdruk gemaakt voor wat later Van Schoonhoven In 't Veld zou worden. Toen ik die pizzeria uitliep, wist ik het eigenlijk al meteen: dit is leuk, dit is mooi, zo gaan we het doen.”

Julie wilden niet alleen een kantoor voor jezelf bouwen, maar ook voor volgende generaties. Waar kwam die gedachte vandaan?

Ferry: “Toen we al veel verder waren in onze plannen, zei Edo Smid iets wat uiteindelijk enorme gevolgen heeft gehad voor de ontwikkeling van het kantoor. Hij vond dat we onvoldoende nadachten over de wat verder gelegen toekomst. Niet over onszelf, maar over wat er ná ons zou komen. Dat leidde tot een discussie over wat wij uiteindelijk de ‘grote stap voorwaarts’ noemden. Het idee dat we niet alleen een kantoor wilden bouwen voor de vijf oprichters, maar ook voor de generaties daarna. Voor toekomstige partners. Voor nieuwe collega's. Voor mensen die we op dat moment nog niet eens kenden. Veel startende kantoren zijn en blijven sterk verbonden aan hun oprichters. Wanneer die stoppen, verdwijnt vaak ook het kantoor. Wij wilden iets bouwen dat ons zou overleven. Als ik terugkijk, denk ik dat die gedachte de belangrijkste keuze is geweest die we bij de voorbereiding hebben gemaakt. Veel, zo niet alle belangrijke beslissingen die later volgden, kwamen uiteindelijk voort uit dat uitgangspunt.”

“We deden het niet alleen voor onszelf. We bouwden een kantoor voor de volgende generatie en voor de generaties daarna.”



Welke uitgangspunten van toen herken je vandaag nog steeds binnen Lexence?

Ferry: “Veel van het DNA dat vandaag de dag nog zichtbaar is binnen Lexence, is al in de beginjaren gevormd. Als ik kijk naar de mensen die hier nu werken, herken ik nog steeds veel van de eigenschappen die wij destijds belangrijk vonden. Dat vind ik best bijzonder. Blijkbaar hebben de uitgangspunten van toen zich vertaald naar het genetisch materiaal van het kantoor van nu. Wanneer je bepaalde normen en waarden consequent blijft doorvoeren, behoud je degenen die daarbij passen en daarin worden opgeleid. Op hun beurt geven ze het weer door aan nieuwe generaties en wordt het zo een onderdeel van de organisatie zelf.”

Tegelijkertijd is Lexence in 35 jaar flink veranderd. Hoe groei je zonder je identiteit te verliezen?

Ferry: “Naarmate een kantoor groeit, wordt er bijvoorbeeld meer geïstitutionaliseerd. De afstand tussen mensen wordt groter. Dat is onvermijdelijk. In het begin kende iedereen elkaar persoonlijk. Partners werkten dagelijks met elkaar samen, zagen elkaar voortdurend en bespraken alles direct. Wanneer een organisatie groeit, verandert dat. Dan wordt het belangrijker dat het instituut zelf sterk genoeg is om die cultuur te dragen. Groei betekent namelijk ook dat dingen veranderen. Processen worden formeler en structuren worden belangrijker. Verandering is daarbij altijd een aandachtspunt en spanningsveld. Mensen die moeite hebben met verandering moet je helpen. Mensen die voortdurend willen veranderen moet je soms afremmen. De balans daarin vinden is de uitdaging.”

Wat is volgens jou belangrijk om goed met elkaar te kunnen samenwerken?

Ferry: “Als ik kijk naar wat er nodig is voor een vruchtbare samenwerking tussen mensen, dan zijn er eigenlijk drie dingen die voor mij altijd centraal hebben gestaan wanneer je aan een gedeelde visie werkt: inzet, vertrouwen en het vermogen tot relativeren. Niet iedereen is hetzelfde, ook niet qua inzet, maar in die verscheidenheid dient er wel een vergelijkbare inzet te zijn op weg naar een gezamenlijk vastgesteld doel. Vertrouwen is minstens zo belangrijk. Je moet erop



kunnen vertrouwen dat iemand zijn werk goed doet, verantwoordelijkheid daarvoor neemt en het belang van vertrouwen ook omarmt.

En het vermogen tot relativeren moet in de groep vertegenwoordigd zijn. Dat zorgt ervoor dat problemen, moeilijke beslissingen en conflicten op een effectieve manier kunnen worden aangevlogen en opgelost, zonder dat de emoties te hoog oplopen.”

“Voor succesvolle samenwerking heb je maar drie dingen nodig: inzet, vertrouwen en het vermogen te relativeren.”

Je hebt daar een nogal bijzonder voorbeeld van: het ‘bananenimperium’.

Ferry: “Ik herinner me een strategische sessie waarin er een discussie was ontstaan tussen de praktijkgroepen Vastgoed en Ondernemingsrecht. De discussie werd steeds scherper. Toen heb ik gezegd: we gaan geen advocaten- en notarissenkantoor meer zijn. We gaan bananen verkopen en een bananenimperium opzetten. Uiteraard werd ik aangekeken alsof ik gek geworden was. Vervolgens benoemde ik van elk van de aanwezige partners een talent. De een maakte ik verantwoordelijk voor de afzetkanalen, de ander voor de aanplant en het onderhoud van de boomgaarden en weer een ander voor transport en logistiek of kwaliteitsbewaking. Binnen een paar minuten waren we met z’n allen en met de nodige humor een bananenimperium aan het bouwen. De boodschap was simpel: het gaat niet noodzakelijkerwijs om wat belangrijker is of wat een betere beslissing zou kunnen zijn. Het gaat erom dat je samen iets bouwt met gelijke inzet en vertrouwen.”

Je maakte 35 jaar geleden een verandering in de advocatuur van dichtbij mee. Zie je nu opnieuw zo’n verandering?

Ferry: “Als ik vandaag opnieuw jong zou zijn en opnieuw een kantoor zou moeten opbouwen, dan zou ik weer eerst naar Amerika gaan. Dat klinkt misschien vreemd, maar ik denk dat daar de toekomst van de advocatuur wordt vormgegeven. Dat was 35 jaar geleden ook al zo. Destijds kwamen de eerste Amerikaanse en Engelse kantoren naar Nederland met een andere visie op



dienstverlening. Nu zie je iets vergelijkbaars gebeuren op het gebied van technologie, waaronder AI. Het zal uiteindelijk gaan om de producten binnen de juridische dienstverlening en de manier waarop je cliënten sneller, slimmer en beter kunt bedienen. Dit gaat een grote impact hebben op de toekomstige dienstverlening en de daarbij horende kostenstructuur. Het klassieke juridisch onderzoekswerk verandert fundamenteel. Dat proces is al begonnen.”

Wat betekent die ontwikkeling voor de advocaat van de toekomst?

Ferry: “De uitdaging zit niet alleen in technologie. De uitdaging zit vooral in de vraag wat voor talent je in de toekomst nodig hebt. Jonge advocaten worden opgeleid door ze jurisprudentieonderzoek te laten doen, literatuur te analyseren en dossiers uit te pluizen. Een groot deel van dat werk zal veel sneller kunnen worden uitgevoerd door AI-systemen. Dat betekent dat je opnieuw moet nadenken over hoe je mensen opleidt. Welke vaardigheden blijven belangrijk? Waar voeg je als advocaat nog waarde toe? Dat zijn grote vragen. Tegelijkertijd moet je oppassen dat je niet blind achter iedere nieuwe ontwikkeling aanloopt. Dat is nooit de visie van Lexence geweest. Wij hebben altijd geprobeerd om net achter de absolute voorhoede te lopen. Niet omdat we bang zijn voor innovatie, maar omdat je eerst wilt zien welke ontwikkelingen daadwerkelijk zinvol en daardoor blijvend zijn.”

Waar zie je juist kansen in die verandering?

Ferry: “Juist in die verandering. Als je begrijpt wat er gebeurt, ontstaan er ook nieuwe mogelijkheden. Dan kun je nieuwe vormen van dienstverlening ontwikkelen. Nieuwe producten bouwen. Nieuwe manieren vinden om cliënten te helpen. Maar daarvoor heb je wel mensen nodig die nieuwsgierig blijven. Mensen die bereid zijn verder te kijken dan hoe het gisteren ging en hoe het nu gaat.”

Blijft persoonlijk contact belangrijk in een wereld waarin AI een steeds grotere rol speelt?

Ferry: “Daar ben ik van overtuigd. Tegenwoordig werk ik als mediator en ook daar zie ik dat verbinding en vertrouwen de basis vormen van ieder gesprek en iedere oplossing. Voordat mensen samen aan tafel gaan om een conflict op te lossen, spreek ik hen eerst individueel. Zo leer je



mensen kennen, bouw je een relatie op en creëer je het vertrouwen dat nodig is om uiteindelijk samen verder te komen. Dat proces kun je niet of nauwelijks automatiseren. Technologie zal ongetwijfeld veel veranderen en processen sneller en slimmer maken, maar verbinding en vertrouwen blijven mensenwerk.”

Als je vooruitkijkt, wat hoop je dan dat Lexence vasthoudt?

Ferry: “Ik hoop vooral dat het kantoor blijft meebewegen zonder zijn identiteit te verliezen. Lexence heeft nooit geprobeerd om de grootste te zijn. Ook niet om de meest vooruitstrevende organisatie van Nederland te worden. We hebben altijd geprobeerd om scherp te blijven kijken naar ontwikkelingen en vervolgens op het juiste moment in beweging te komen. Dat zou ik ook voor de komende jaren wensen.”

En na 35 jaar bouwen: wat heeft Lexence jou persoonlijk gebracht?

Ferry: “Voor mij voelt Lexence als een inmiddels volwassen geworden kind. Dat klinkt misschien sentimenteel, maar zo ervaar ik het echt. Hoeveel mensen kunnen zeggen dat ze naast hun eigen kinderen ook een organisatie hebben opgebouwd die zelfstandig verder kan bestaan? Het mooiste vind ik misschien nog wel dat ik weet dat het kantoor ook zonder mij succesvol verder gaat. Dat wil je van je eigen kinderen immers ook. Dat was uiteindelijk precies wat we wilden bereiken. Ik zal me altijd verbonden blijven voelen met Lexence. Als ik een bericht over Lexence lees, lees ik het waarschijnlijk drie keer. Als ik langs het kantoor rijd, kijk ik nog steeds. Zelfs als ik nauwelijks nog iemand bij Lexence ken, blijft dat gevoel bestaan. Dat zal nooit verdwijnen.”

De Lexence Xperience is voor mij...

Ferry: “Persoonlijk heb ik ervaren dat ik mezelf kon blijven in een steeds groter wordende organisatie met heldere verantwoordelijkheden en dat ik daarin werd gezien, gehoord en gewaardeerd. Dit is voor mij de Lexence Xperience. Ik spreek de verwachting uit dat Lexence professioneel, ambitieus en ondernemend zal blijven, maar altijd met ruimte voor de mens achter de professional, in samenwerking met anderen op basis van inzet, vertrouwen en het vermogen om te relativeren.”