

Клиентоориентированная юридическая практика (некоторые аспекты). Черновик¹

Типология отношений **юрист-клиент** – вопрос достаточно актуальный в последнее время. Кто в этих отношениях кто, как должно быть организовано продуктивное взаимодействие в целях квалифицированности юридической помощи – это основные вопросы, на которые сегодня нужно отвечать.

Мне повезло в том, что, когда эти вопросы только зарождались в моей голове, я вдруг был неожиданно приглашён красноярской юридической фирмой на семинар «Клиентоориентированная юридическая практика»². Там как раз и была представлена модель эффективного продуктивного взаимодействия юриста и клиента. Далее, основываясь преимущественно на раздаточном материале этого семинара³ и поэтому не претендуя на авторство, я постараюсь передать самые основные положения, которые предъявлялись и обосновывались ведущими семинара. Поэтому прошу уважаемого читателя относиться к большинству из написанного как сказанному не мной, а ведущими семинара. Я всего лишь передаю то, что услышал и понял. А они конечно могут меня поправить, если их положения я искажил или выразил недостаточно внятно.

Итак.

Всякий раз, когда я выхожу на рынок оказания юридических услуг, я понимаю, что мне нужен клиент. Какие бы цели я не преследовал, будь то защита общественных интересов, помощь слабым и обездоленным, зарабатывание денег, - мне всё равно нужен клиент. Потому что без него моя деятельность и достижение поставленных целей будут невозможны. А поэтому

¹ Автор: [И.А. Шевченко](#), к.ю.н., доцент кафедры уголовного процесса, руководитель юридической клиники, директор Института повышения квалификации адвокатов при Адвокатской палате Красноярского края.

² За что отдельное спасибо моему коллеге Кириллу Сидоренко

³ Материалы семинара «Клиентоориентированная юридическая практика: критерии эффективности, отношения с клиентами и работодателями, профессиональный подход к управлению», организованного юридической фирмой «ЮСБ-Консалтинг» проведённого организацией LegalStudies.RU (Москва) в г. Красноярске 11 февраля 2008 года)

я должен задать себе вопрос, как клиенты находят себе юристов, почему из всей той массы людей с дипломами, клиенты выбирают одних и упорно игнорируют других.

Эксперты утверждают, что реклама приводит 8 % клиентов. Это не свидетельствует о том, что не нужно тратить ресурсы на рекламу себя и своей деятельности. Придёт время, и это даст свои плоды. Это говорит о том, что нужно иметь правильные ожидания от такого вложения средств. Потому стенд размером 1х2 метра с фразой «Юридические услуги» или «Адвокат» не создаст ситуацию, в которой отбоя от клиентов не будет. Почему так?

Юридическая услуга имеет две важные характеристики, которые отвечают на этот вопрос. Первая заключается в том, что она сама по себе не до конца понятна клиенту. Типичный современный клиент не до конца понимает, что такое юридическая услуга, как она оказывается, что делает юрист в процессе её оказания, каков результат. Вторая характеристика касается субъекта, оказывающего услугу. Понятно, что им является юрист. Однако фактически услугу оказывает не юрист, а человек, который умеет делать определённую работу. Кто этот человек, что и как он умеет делать, можно ли ему доверять, - клиент не знает, если встречает юриста впервые. И возможности получить полную и достоверную информацию об этом у него нет. А потому клиент осторожничает, и редко заходит к юристу только «по вывеске». К кому же он обращается?

К знакомым юристам, а также к тем, кого ему рекомендуют люди, имеющие позитивный опыт взаимодействия с юристом. Эксперты утверждают, что первым способом юристов находят примерно 43% клиентов, а вторым – 49%. Объясняется это довольно просто. Когда мы сталкиваемся с проблемой, решение которой возможно только при помощи специалиста, то такового мы ищем сначала среди своих знакомых. Будь то стоматолог, портной или сварщик. Когда среди знакомых такого нет, мы обзваниваем тех знакомых, кто таких специалистов может знать. И только потом ищем объявление или вывеску.

Но почему так? Потому что помимо двух указанных выше характеристик юридическая услуга обладает ещё и третьей, которая, по моему, обуславливается первыми двумя. Речь идёт о том, что юридическая услуга – услуга доверительная. Ровно потому в отношениях клиент-адвокат клиент и называется доверителем. Следовательно, чтобы клиент пришёл, чтобы после завязались доверительные отношения и продуктивная деятельность юриста, клиент должен ему доверять. Пусть не всецело, но в какой-то степени точно. А потому логично возникает следующий вопрос, что лежит в основании доверия к юристу, что формирует его репутацию.

Мы привыкли думать, что репутацию и доверие формирует качественная работа. Ещё её можно в заданном нами контексте называть квалифицированной юридической помощью. Учёные и практики продолжают спорить с тем, что это такое. На наш взгляд, признаками рабочего определения может быть следующее:

1. Это юридическая деятельность в том смысле, что в определённых целях её осуществляет юрист специальными средствами.
2. Эта деятельность направлена на удовлетворение правового интереса клиента⁴.
3. Эта деятельность осуществляется специальными средствами⁵.
4. Эта деятельность обладает такой характеристикой как полнота⁶.

⁴ Это вопрос цели деятельности. Ответ на него очень прост. Усложнение повседневности в конце концов привело к тому, что человек стал неспособен самостоятельно владеть знаниями и навыками для решения обыденных и профессиональных задач, возникающих перед ним ежедневно. Это стало причиной появления консультантов из разных областей деятельности. Одна из этих областей – область права. Человек сталкивается с правовой проблемой и понимает собственную некомпетентность. При этом он не желает самостоятельно вникать в вопросы права, понимает, что для удовлетворения своего интереса путём достижения определённых целей, необходимо обратиться к соответствующему ресурсу. Им является юрист. Он же является и тем средством, которым клиент достигает своей цели. А раз так, то было бы странно, если бы юрист, к которому обратился клиент, способствовал достижению каких-то других целей, а не целей клиента.

⁵ Являются ли эти средства уникальными и присущими только юридической деятельности – вопрос, требующий отдельного самостоятельного изучения. Здесь же отметим, что одним из таких средств точно является право, техники работы правом и с правом.

⁶ Интерес и цель клиента при определённых условиях обуславливают цели и позицию юриста. А это значит, что имеющимися в арсенале юриста средствами последний должен

5. Эта деятельность осуществляется в рамках права и обеспечивающих качество профессии специальных профессиональных правил – профессиональной этики юриста⁷.

А раз так, то можно утверждать, что квалифицированная юридическая помощь и как процесс и как результат способна оставлять клиента довольным и доверяющим юристу. Однако, как оказывается, это далеко не всё. Для современного российского юриста скорей всего будет открытием следующее утверждение экспертов. А они утверждают, что клиенты в определённом количестве случаев готовы простить юристу его юридическую ошибку⁸. Но! Они почти никогда не готовы прощать юристу отсутствие достаточного внимания к себе. Большая часть клиентов покидает юридическую фирму не потому, что её юристы плохо работают, а потому что фирма не заботится о них. А это значит следующее. Если я ставлю перед собой задачу привлечения клиентов, то я вынужден думать не только над тем, как сделать мою работу качественно, но и над тем, чтобы качественно был выстроен клиентский сервис. Именно для того, чтобы каждый мой клиент оставался довольным не только моей работой, но и вниманием к себе. Потому что именно такой подход может быть условием моего успеха и успеха моей фирмы.

Недоверчивый читатель, исповедующий отдающие советчиной субординационные отношения типа юрист-клиент, может возразить, сказав следующее. Ну и пусть не доверяют. Пусть остаются недовольными. Всё равно придут, куда им деться? На это я отвечу следующее. Конечно придут. Пусть не всё. Но некоторые точно. Думаю, что не только юридические клиники сталкиваются с такими клиентами. Но давайте попробуем разобраться с тем, почему такой клиент всё равно придёт, а главное, с чем он придёт.

сделать всё необходимое для достижения цели и, что важно, ничего лишнего, дабы не навредить клиенту и не создать дополнительные препятствия.

⁷ О месте этики в деятельности адвоката см. http://law.sfu-kras.ru/users/Files/254/ilya_shevchenko/Ethics.pdf

⁸ По данным материалов только 14 % клиентов покидают юридическую фирму потому, что они были недовольны уровнем квалификации юристов. 68 % покидают фирму, поскольку считают, что фирма не заботится о них.

И часто мы видим следующее. Такой клиент, имевший негативный опыт общения с юристом, либо имеющий другие причины не доверять представителям этой профессии, решает разобраться в своей проблеме сам. Не имея специальной компетентности, он начинает делать всё не то и не так. Он обращается не в тот суд не с тем иском. Он реализует не ту позицию и делает это крайне неумело. Он пропускает сроки, обращается в вышестоящий суд, снова не так и делает там не то. Он проходит всё инстанции и когда вдруг попадает в тупик, начинает понимать, что, похоже, сам дальше действовать уже не может. И он приходит к юристу. Действительно, всё равно приходит. Но что происходит дальше?

А дальше юрист, проанализировав дело, обнаруживает, что оно загублено неумелыми действиями клиента, что все инстанции пройдены, и правовых средств решения проблемы клиента уже нет. Этический принцип добросовестности и следования интересам клиента требует от юриста решения, в соответствии с которым такому клиенту нужно отказать в оказании помощи. И именно это будет этично и добросовестно. Но оценит ли это клиент? Хорошо, если юрист сможет добиться высокой оценки своего профессионализма. Но скорей всего он и все причастные к делу должностные лица будут обвинены таким клиентом в коррупции, в том, что закон написан для бандитов и т.д. То есть он останется крайне недовольным даже в ситуации максимально добросовестного и компетентного поведения юриста. И какого-то дополнительного доверия к этому юристу и всему юридическому сообществу у такого клиента не возникнет. Скорей наоборот.

Ну и что? – продолжит спрашивать меня мой собеседник. В чём вредоносность такого последствия? Ответ кроется в предложенных экспертами цифрах. А цифры говорят следующее. В среднем довольный клиент говорит о своём положительном опыте взаимодействия с юристами 3-м людям. Наверное, мог бы говорить и с большим количеством. Но не будет, так как положительный отзыв сродне рекомендации и всегда связан со взятием на себя ответственности за неё. Лишний раз на себя ответственность брать не хочет

никто. А потому человек постарается лишней раз избежать рекомендации, так как в случае, когда она не оправдывается, что всегда не исключено, претензии могут быть предъявлены ему тоже. Но он будет действовать совершенно иначе, если опыт взаимодействия с юристом он получил негативный. Эксперты утверждают, что в таком случае недовольный клиент рассказывает об этом в среднем 12-ти людям. А это значит, что сарафанное радио гораздо интенсивней распространяет негативную информацию, нежели позитивную. В ситуации, когда подмоченную репутацию исправить гораздо трудней, чем подмочить безупречную, можно согласиться с экспертами относительно того, что даже 2/3 довольных клиентов не гарантируют развития фирмы. А это делает очевидным, что каждый заботящийся привлечении клиентов юрист, каждая юридическая фирма должна стремиться к тому, чтобы количество недовольных клиентов стремилось к нулю, каким бы невозможным это не казалось. И делать это необходимо не только качеством работы, но и качеством клиентского сервиса. Последнее, похоже, далеко не очевидно для большинства современных представителей юридической профессии⁹.

Тем же, кому очевидно будет интересно обратить внимание на то, что в раздаточном материале названо как «10 способов» разозлить клиента». Итак клиента чрезвычайно злит: 1. Профессиональная или личная неубедительность юриста. 2. Исчезновение юриста/неведение клиента¹⁰. 3. Неаккуратность и

⁹ При этом важно учитывать следующее. Чем сложнее и дорогостоящей услуга, тем выше чувствительность клиента к сервису, но ниже к стоимости услуги. Если клиент за 7 000 рублей покупает ноги юриста, что имеет место при поручении юристу занести бумаги в налоговую, внести изменения в реестр, заказать справку в росреестре, то он почти безразличен к сервису, но готов торговаться за каждые 500 рублей стоимости услуги. Когда же клиент покупает за 100 000 долларов услугу по разработке и реализации проекта, требующего междисциплинарной экспертной компетентности, то спор о сумме в размере 5 000 долларов для него не принципиален, однако при этом он будет предельно чувствителен к сервису. Поэтому предложение такому клиенту выпить растворимого кофе может быть крайне неуместным. Конечно, можно обвинить такого человека в том, что он «заелся». Но не целесообразней ли понять, к чему привычны такие люди, и учесть это при создании системы клиентского удобства.

¹⁰ Здесь же имеются в виду и ситуации, когда клиент не может дозвониться до клиента, ситуации, когда юрист, видя пропущенные звонки, тем не менее не перезванивает и т.д.

неорганизованность юриста¹¹. 4. Непонимание, сопряжённое с нежеланием понимать проблему клиента. 5. Непунктуальность юриста, сопряжённая с неубедительными попытками её оправдать. 6. Снижение уровня общения, сопряжённое с отсутствием возможности пожаловаться ответственному юристу при неисполнительности младшего юриста. 7. Неразделённость проблемы клиента всеми сотрудниками (отсутствие внимания). 8. Несогласованность внутри фирмы¹². 9. Дефицит времени у юриста¹³. 10. Счёт с непонятным соотношением цена/качество. Если Вы хотите разозлить клиента и сделать его недовольным Вами и Вашей работой, либо относитесь к таким последствиям безразлично, то думаю, указанные способы использовать можно смело.

Если же Ваша цель заключается в развитии себя и своего юридического бизнеса, то имеет смысл обратить внимание на следующие рекомендации экспертов. А они утверждают, что клиенты, говоря об удовлетворённости юридической услугой, прежде всего обращают внимание:

- На сколько подробно и ясно юрист объяснил им существо дела.
- На сколько компетентным кажется юрист.

Поэтому отсюда, оставаясь внимательным, подробным и «излучая компетентность» следует помнить:

- О необходимости выявления ожиданий клиентов и соответствующем их обеспечении.
- О проявлении мотивированного отношения к проблеме клиента (вместе со способностью слушать¹⁴).
- О необходимости уделять достаточно времени (достаточно – с позиции клиента) для решения его проблемы.

¹¹ В такой ситуации типичны следующие оценки: «перепутать что-то могу я сам, но только не мой юрист»; «он должен мне помогать организовывать себя, а не организовывать его»; «если ты так выглядишь, что ты можешь мне помочь?»

¹² Клиент будет думать «Разберитесь сначала между собой, а потом учите меня или убеждайте моего оппонента».

¹³ Очевидно, что юрист ни коим образом не должен даже намекать клиенту на то, что на него у юриста нет или мало времени.

¹⁴ Об организации интервью клиента и активном слушании см. подробнее [Шевченко И.А. Интервьюирование и консультирование клиента. Техники эффективной коммуникации: пособие для начинающих юристов](#) – Красноярск : ООО «Центр информации», 2013. – 92 с.

- О необходимости объяснять клиенту соотношение цены и работы¹⁵.
- О пунктуальности в выполнении обещанного, необходимости держать клиента постоянно в курсе дела.
- Постоянно проверять любезность всех сотрудников (начиная с приёмной и телефонных разговоров).
- Постоянно информировать клиента о ходе исполнения поручения.

На постоянном информировании остановимся подробнее. «Юристам, как известно, свойственен динамичный подход к работе: по выполнению определённого этапа работы – двигаться дальше! Нередко мы не задумываемся, что клиенту очень неуютно пребывать в неведении. Несообщённый результат в глазах клиента тождественен отсутствию результата. А отсутствие результата в глазах клиента ведёт к его нежеланию воспринимать полученный счёт. Отсюда – необходимость регулярно рапортовать клиенту о ходе работы!»¹⁶.

Как бы эффективно не была выстроена деятельность клиентоориентированной юридической фирмы, очевидно, что полностью избежать недовольства клиентов невозможно. По мнению экспертов, это является основанием для разделения задачи работы с неудовлетворёнными клиентами на две подзадачи: (1) минимизировать моменты и причины неудовлетворённости и (2) не допустить накапливания недовольства. Второе предполагает в обязательном порядке следующие шаги:

1. «При поступлении жалобы по телефону секретарь должен точно знать, кому переадресовать звонок.
2. Получив жалобу от клиента, партнёр или менеджер по работе с клиентами должен не переадресовывать её, а, выслушав внимательно

¹⁵ Качество услуги должно быть донесено до клиента наиболее очевидным для него образом. Это включает в себя донесение юридического ядра, обеспечение внешних традиционных проявлений услуги: личный характер, доверительность, конфиденциальность.

¹⁶ И. Калинина. Система заботы о клиенте или зачем нужны формализованные стандарты клиентской работы. Интернет источник http://www.legalstudies.ru/publications/articles/LegalStudies_Article2_2006-10.pdf (дата обращения 7.02.2014.).

клиента, сообщить о фиксации жалобы и о том, что незамедлительно будут приняты меры для прояснения ситуации.

3. Затем, независимо от того, обоснована ли жалоба, клиент должен быть либо приглашён для совместного разрешения ситуации, либо вопрос должен быть разрешён в телефонном разговоре.
4. Независимо от того, обоснована ли жалоба, клиенту необходимо направить официальное письмо с изложением ответа на его жалобу. Если требования клиента о принятии определённых мер не могут быть удовлетворены, то необходимо объяснить причину»¹⁷.

Завершая черновик этого текста всё время ловлю себя на мысли, что предыдущие 9 страниц текста содержат в себе предельно очевидные вещи, что вызывает недоумение в форме вопроса «Как сам раньше до этого не додумался». Тем не менее советское прошлое, всюду отрицающее всякую клиентоориентированность, тянется с культурой юристов, захвативших то время. Их же подходы к работе с клиентами успешно транслируются молодым юристам, знающим Советский союз только по книгам. Поэтому вопросы клиентоориентированной организации юридического бизнеса и иной деятельности по оказанию юридических услуг остаются актуальными и требующими тщательной проработки представителями соответствующих юридических профессий.

Тут пока всё. С большим удовольствием приму рекомендации по исправлению и дополнению этой заметки от представителей юридического бизнеса и адвокатуры, основывающих свою деятельность на началах клиентоориентированности.

¹⁷ Там же http://www.legalstudies.ru/publications/articles/LegalStudies_Article2_2006-10.pdf