

И.А. Шевченко
к.ю.н., директор и тренер
Института повышения
квалификации адвокатов
Адвокатской палаты
Красноярского края



КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННАЯ ЮРИДИЧЕСКАЯ ПРАКТИКА

(НЕКОТОРЫЕ АСПЕКТЫ)

Типология отношений, участниками которых являются юрист и клиент, – вопрос достаточно актуальный в последнее время. Кто есть кто в этих отношениях, как должно быть организовано их продуктивное взаимодействие и в каких целях – это основные вопросы, на которые сегодня нужно ответить.

Мне повезло в том, что когда я только начал задумываться над этими вопросами, то неожиданно для себя получил от красноярской юридической фирмы приглашение на семинар «Клиентоориентированная юридическая практика». Там как раз и была представлена убедительная для меня модель эффективного продуктивного взаимодействия юриста и клиента. Далее я постараюсь передать основные положения семинара¹, время от времени делая вставки и из других источников. Итак, перехожу к сути.

© Шевченко И.А., 2016

¹ Материалы семинара «Клиентоориентированная юридическая практика: критерии эффективности, отношения с клиентами и ра-

Всякий раз, когда я выхожу на рынок оказания юридических услуг, я понимаю, что мне нужен клиент. Какие бы цели я ни 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. Следовательно, 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 значит, что не нужно тратить ресурсы на рекламу себя и своей деятельности. Придёт время, и она тоже даст свои плоды. Это говорит о том, что нужно иметь правильные ожидания от такого вложения средств. Поэтому стенд размером 1×2 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 юридическая услуга сама по себе не до конца понятна клиенту. Типичный современный клиент часто не понимает, что она из себя представляет, как 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. И возможности получить полную и достоверную информацию об этом человеке 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 тако-

ботодателями, профессиональный подход к управлению», организованного юридической фирмой «ЮСБ-Консалтинг», проведённого организацией LegalStudies.RU (Москва) в г. Красноярске 11 февраля 2008 года).

вого мы ищем сначала среди своих знакомых. Будь то стоматолог, портной или сварщик. Когда среди знакомых такого нет, мы обзваниваем тех знакомых, которые таких специалистов могут знать. И только потом ищем объявление или вывеску.

Но почему так? Потому что помимо двух указанных выше характеристик юридическая услуга обладает ещё и третьей. Речь идёт о том, что юридическая услуга – услуга доверительная (ровно поэтому в отношениях клиент–адвокат первый 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. Поэтому 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.

Это юридическая деятельность в том смысле, что её осуществляет юрист, у неё есть выработанные культурой свои цели и свои средства.

Эта деятельность направлена на удовлетворение правового интереса клиента¹.

Эта деятельность осуществляется специальными средствами².

¹ Усложнение повседневности в конце концов привело к тому, что человек перестал быть способным самостоятельно владеть знаниями и навыками, необходимыми для решения ежедневных обыденных и профессиональных задач. 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.

² Являются ли эти средства уникальными и присущими только юридической деятельности – вопрос, требующий отдельного

Эта деятельность обладает такой характеристикой, как полнота¹.

Эта деятельность осуществляется в рамках права и обеспечивающих качество профессии специальных профессиональных правил – профессиональной этики юриста².

Бессмысленно спорить с тем, что квалифицированная юридическая помощь и как процесс и как результат способна оставлять клиента довольным и доверяющим юристу. Однако, как оказывается, она не всегда обеспечивает успех. Для современного российского юриста, скорее всего, будет открытием утверждение экспертов, что клиенты в определённом количестве случаев готовы простить юристу его юридическую ошибку³. 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. «Можно быть классным профессионалом, качественно готовить меморандум и заключение, но, если отсутствует сервис, клиент к вам не пойдёт»⁴. 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.

самостоятельного изучения. Здесь же отмечу, что одним из таких средств является право, техники работы правом и с правом.

- 1 Интерес и цель клиента при определённых условиях обуславливают цели и позицию юриста. А это значит, что имеющимися в арсенале юриста средствами последний должен сделать всё необходимое для достижения цели и, что важно, ничего лишнего, дабы не навредить клиенту и не создать дополнительные препятствия.
- 2 О месте этики в деятельности адвоката, концептуальные положения которой, по моему мнению, распространяются и на юристов без соответствующего статуса, см. далее.
- 3 По данным материалов семинара, только 14 % клиентов покидают юридическую фирму потому, что они были не удовлетворены уровнем квалификации юристов. 68 % покидают фирму, поскольку считают, что фирма не заботится о них.
- 4 Гольцблаг А. Юридический бизнес: выстраивание отношений с клиентом // Закон. 2009. № 4. URL: <http://www.gbplaw.ru/news/articles/8452/> (дата обращения 28 сентября 2015 г.).

Сегодня именно такой подход может быть условием моего успеха и успеха моей фирмы.

Недоверчивый читатель, исповедующий субординационные отношения типа юрист-клиент, может возразить: ну и пусть клиенты не доверяют, пусть остаются недовольными. Всё равно придут, куда им деться. На это я отвечу: конечно придут. Пусть не все, 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, с чем он придёт, а главное, к чему это приведёт.

Часто мы видим следующее. 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 так. Он обращается не в тот суд с не тем иском. Он реализует не ту позицию, делает это крайне неумело. Он пропускает сроки, обращается в вышестоящий суд, снова всё делает не так. Он проходит всё инстанции и когда попадает в тупик, начинает понимать, что, похоже, сам дальше действовать уже не может. И он, действительно, всё равно приходит к юристу. 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. Именно мотивированный отказ будет этичным и добросовестным. Но оценит ли это клиент? Хорошо, если юрист сможет добиться высокой оценки своего профессионализма, воспользовавшись своим мастерством в области выстраивания продуктивной коммуникации. Но, скорее 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 клиент 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. Скорее наоборот.

Ну и что? – спросит меня мой собеседник. В чём вредность такого последствия? А ответ кроется в предложенных экспертами цифрах, которые говорят следующее. В среднем довольный клиент говорит о своём положительном опыте взаимодействия с юристами 3 людям. Наверное, мог бы говорить и с большим количеством. Но не будет, так как положительный отзыв сродни рекомендации и всегда связан со взятием на себя ответственности за неё. Рождаясь безответственным, всю жизнь убегая от ответственности, человек лишний раз не хочет её возлагать на себя. А потому он постарается по возможности избежать рекомендации, так как в случае, если она не оправдается, что не исключено, претензии могут быть предъявлены ему тоже. Но тот же человек 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 людям. А это значит, что сарафанное радио гораздо интенсивнее распространяет негативную информацию, нежели позитивную¹. В ситуации, когда подмоченную репутацию исправить гораздо труднее, 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 о привлечении клиентов юрист, каждая юридическая фирма должны стремиться к тому, чтобы количество недовольных клиентов стремилось к нулю, каким бы невозможным это ни казалось. И достигается это не только качеством работы, но и качеством клиентского сервиса. По-

¹ Эта закономерность может быть вызвана следующим. Если я оставляю негативный отзыв, то принявший его не предъявит мне претензию по той причине, что не будет проверять то, прав я был или нет. Если же он всё-таки обратится к этому специалисту, то при оправдании моего отзыва я опять же не получу претензию, так как обратившийся действует вопреки моему отзыву, взяв ответственность на себя. Если же мой отзыв не оправдывается, то я опять же не получу претензию, так как обратившийся останется в конечном счёте довольным. При положительном же отзыве я всегда беру ответственность за отзыв на себя. И очень рискую получить обвинения в том, что мой отзыв не оправдался. Это говорит о том, что, по моему мнению, люди более склонны отзываться негативно, нежели позитивно, чем и обусловлено такое распределение указанных выше цифр.

следнее, похоже, далеко не очевидно для большинства современных представителей юридической профессии¹.

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 юриста². 2. Исчезновение юриста/неведение клиента³. 3. Неаккуратность и неорганизованность юриста⁴. 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 фирмы⁵. 9. Дефицит времени у юриста⁶. 10. Счёт с непонятным соотношением цена/

¹ При этом важно учитывать следующее. Чем сложнее и дорогостоящее 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 и т.д., 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 более чувствителен к сервису. Поэтому предложение такому клиенту выпить растворимый кофе, сидя на деревянном стуле в ожидании очереди, может оказаться крайне неуместным. Конечно, можно обвинить такого человека в том, что он «заелся». Но не целесообразнее ли понять, к чему привычны такие люди, и учесть это при создании системы клиентского сервиса?

² Клиент может подумать: «Как ты сможешь убедить суд/контрагента, если ты не можешь убедить меня?»

³ Имеются в виду и ситуации, когда клиент не может дозвониться до юриста, ситуации, когда юрист, видя пропущенные звонки, тем не менее не перезванивает, и т.д.

⁴ 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, чем ты можешь мне помочь?».

⁵ Клиент будет думать: «Разберитесь сначала между собой, а потом учите меня или убеждайте моего оппонента».

⁶ Очевидно, что юрист никоим образом не должен даже намекать клиенту на то, что у него нет или мало времени.

качество. Если вы хотите разозлить клиента и сделать его недовольным вами и вашей работой либо относитесь к таким последствиям безразлично, то, думаю, можете смело использовать указанные способы.

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:

- насколько подробно и ясно юрист объяснил им существо дела;
- насколько компетентным кажется юрист.

Поэтому, 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 слушать);
- о необходимости уделять достаточно времени (достаточно – с позиции клиента) для решения его проблемы;
- о необходимости объяснять клиенту соотношение цены и работы¹;
- о пунктуальности в выполнении обещанного, необходимости держать клиента постоянно в курсе дела.

Также эксперты утверждают, что нужно постоянно проверять любезность в общении с клиентами всех сотрудников (начиная с приёмной и телефонных разговоров).

Также эксперты рекомендуют постоянно информировать клиента о ходе исполнения поручения.

На постоянном информировании остановлюсь 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 не-

¹ 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.

желанию воспринимать полученный счёт. Отсюда – необходимость регулярно рапортовать клиенту о ходе работы!»¹ При этом «система оповещения клиента должна быть отработана до мелочей. Кто-то любит получать СМС-ки, а кто-то требует обязательного телефонного звонка. Пусть Ваш клиент получает информацию в том виде, которая ему более удобна. Каждый шаг юриста следует описать и сообщить. Только после такой работы Ваш клиент с благодарностью осознает, что работа юриста не так безоблачна и легка, как об этом принято говорить...»²

Как бы эффективно ни 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. Первая заключается в минимизации моментов и причин неудовлетворённости. Вторая в недопущении накапливания недовольства, что предполагает в обязательном порядке следующие шаги:

«При поступлении жалобы по телефону секретарь должен точно знать, кому переадресовать звонок.

Получив жалобу от клиента, партнёр или менеджер по работе с клиентами должен не переадресовывать её, а, выслушав внимательно клиента, сообщить о фиксации жалобы и о том, что незамедлительно будут приняты меры для прояснения ситуации.

Затем независимо от того, обоснована ли жалоба, клиент должен быть либо приглашён для совместного разрешения ситуации, либо вопрос должен быть разрешён в телефонном разговоре.

Независимо от того, обоснована ли жалоба, клиенту необходимо направить официальное письмо с изложением ответа на его жалобу. Если требования клиента о принятии опреде-

¹ Калинина И. Система заботы о клиенте, или Зачем нужны формализованные стандарты клиентской работы. URL: http://www.legalstudies.ru/publications/articles/LegalStudies_Article2_2006-10.pdf (дата обращения 8 июня 2014 г.).

² Жилина Е. Клиентский сервис в юридической фирме. URL: <http://www.top-consult.ru/blog/?p=138> (дата обращения 28 сентября 2015 г.).

лѐнных мер не могут быть удовлетворены, то необходимо объяснить причину»¹.

Очевидно, что выше были затронуты далеко не все аспекты клиентоориентированной юридической практики. Поэтому если в ваши планы входит попадание в лидеры цивилизованных продаж юридической услуги, то вам предстоит постичь многие премудрости, доселе считавшиеся не относящимися к юридической профессии.

¹ Жилина Е. Клиентский сервис в юридической фирме. URL: http://www.legalstudies.ru/publications/articles/LegalStudies_Article2_2006-10.pdf