



ИНСТИТУТ ПРАВА И ПУБЛИЧНОЙ ПОЛИТИКИ
Общественная правозащитная организация
«ГРАЖДАНСКИЙ КОНТРОЛЬ»

Серия «ДОСТУП К ПРАВОСУДИЮ»

РАЗЛИЧНЫЕ АСПЕКТЫ ОКАЗАНИЯ ЮРИДИЧЕСКИХ УСЛУГ НАСЕЛЕНИЮ

МАТЕРИАЛЫ СЕМИНАРОВ

Санкт-Петербург • 2011

ИНСТИТУТ ПРАВА И ПУБЛИЧНОЙ ПОЛИТИКИ

САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКАЯ ОБЩЕСТВЕННАЯ
ПРАВозащитная ОРГАНИЗАЦИЯ
«ГРАЖДАНСКИЙ КОНТРОЛЬ»

ПРОЕКТ «ПОВЫШЕНИЕ ДОСТУПНОСТИ ПРАВОСУДИЯ
ДЛЯ МАЛОИМУЩИХ И СОЦИАЛЬНО НЕЗАЩИЩЕННЫХ ГРУПП НАСЕЛЕНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

СЕРИЯ «ДОСТУП К ПРАВОСУДИЮ»

РАЗЛИЧНЫЕ АСПЕКТЫ ОКАЗАНИЯ ЮРИДИЧЕСКИХ УСЛУГ НАСЕЛЕНИЮ

Материалы семинаров

2011

УДК 347.965.41-058.34(470.23)
ББК 67.75
Р 17

Различные аспекты оказания юридических услуг населению. — СПб., 2011. — 36 с.
Составитель: Е.В. Шахова, администратор Проекта в Ленинградской области, СПБ
ОО «Гражданский контроль»

Предлагаемое вниманию читателей издание содержит материалы семинаров, проведенных для специалистов Ленинградской области в рамках проекта «Повышение доступности правосудия для малоимущих групп населения Российской Федерации».

Тематика статей была выбрана на основании анализа наиболее часто возникающих затруднений при взаимодействии с клиентами в рамках программ бесплатной (или субсидируемой) юридической помощи.

Издание предназначено для адвокатов и юристов, осуществляющих оказание бесплатной юридической помощи, сотрудников государственных юридических бюро, юридических клиник, для тех, кто планирует оказывать бесплатную (субсидируемую) юридическую помощь малоимущим и социально незащищенным группам населения в России.

УДК 347.965.41-058.34(470.23)
ББК 67.75

Данное издание подготовлено в рамках проекта «Повышение доступности правосудия для малоимущих групп населения Российской Федерации», реализуемого Институтом права и публичной политики при поддержке Всемирного банка реконструкции и развития, действующего в качестве распорядителя средств, предоставленных Правительством Японии в рамках Японского фонда социального развития (JSDF).

© Институт права и публичной политики, 2011
© Санкт-Петербургская общественная правозащитная
организация «Гражданский контроль», 2011

Проект «Повышение доступности правосудия для малоимущих и социально незащищенных групп населения Российской Федерации» реализуется Институтом права и публичной политики с 2008 г.

Деятельность проекта реализуется в рамках трех направлений (компонентов). Первый компонент носит название «Повышение доступности правосудия для малоимущих и социально незащищенных групп населения» и предполагает создание и работу сети центров бесплатной юридической помощи.

В рамках первого компонента Проекта апробируются две модели оказания бесплатной юридической помощи: адвокатами и юристами. В 2009 г. в двух регионах-участниках (Ленинградская область и Пермский край) было создано по десять центров бесплатной юридической помощи, предоставляющих целый спектр юридических услуг определенным группам населения.

Информацию о деятельности первого компонента Проекта в Ленинградской области вы можете получить на сайте Санкт-Петербургской общественной правозащитной организации «Гражданский контроль»: www.citwatch.org.

В рамках второго компонента «Изучение и оптимизация отношения судов к малоимущим гражданам — участникам гражданского процесса» проводится мониторинг судебных заседаний с участием малоимущих.

Третий компонент «Развитие местного потенциала в области реабилитации несовершеннолетних правонарушителей» направлен на обучение судей судов общей юрисдикции, работников судов, правоохранительных органов, социальных служб, а также неправительственных организаций восстановительным технологиям при работе с несовершеннолетними правонарушителями.

Более подробную информацию о Проекте вы можете получить на сайте Института права и публичной политики: www.ilpp.ru.

Не подлежит сомнению, что правовая помощь, в какой бы форме она ни оказывалась, должна отвечать трем основным требованиям. Она должна быть доступной, качественной и своевременной.

Именно этими принципами руководствовались сотрудники проекта «Повышение доступности правосудия для малоимущих и социально незащищенных групп населения» при создании центров бесплатного юридического консультирования в Ленинградской области и Пермском крае.

В рамках Проекта наши консультанты часто сталкиваются с ситуацией, когда нарушение права гражданина на доступ к правосудию было вызвано ошибочными действиями специалистов, ранее оказывавших юридическую помощь.

Одной из причин таких ошибок является отсутствие специальных знаний об особенностях оказания услуг малоимущим и социально незащищенным слоям населения. Поэтому при подготовке проекта «Повышение доступности правосудия для малоимущих и социально незащищенных групп населения» в отдельное направление была выделена работа по разработке минимальных стандартов оказания юридических услуг и проведению мероприятий, направленных на повышение профессионального уровня субъектов оказания юридической помощи.

В рамках этого направления в Проекте были предусмотрены мероприятия, в которых приняли участие адвокаты, юристы, студенты юридических клиник, сотрудники государственных органов и неправительственных организаций, осуществляющие прием граждан, словом все те специалисты, от профессионального совета которых зависит судьба малоимущих и социально незащищенных граждан.

Настоящее издание состоит из тематических статей, касающихся различных вопросов, возникающих при организации работ по оказанию бесплатной юридической помощи населению. Издание подготовлено с использованием материалов мероприятий, проводившихся в рамках проекта «Повышение доступности правосудия для малоимущих и социально незащищенных групп населения Российской Федерации» в Ленинградской области.

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОКАЗАНИЯ ЮРИДИЧЕСКОЙ ПОМОЩИ*

В резюме каждого специалиста можно встретить такую характеристику, как коммуникабельность. Однако мало кто задумывается о том, что коммуникабельность — это не просто умение ладить с людьми, а обладание вполне конкретными знаниями и навыками общения. В профессиях системы «человек — человек», в том числе в юридической профессии, эти навыки и знания часто бывают важнее, чем собственно юридическая квалификация специалиста. При оказании бесплатной /субсидируемой юридической помощи нашими клиентами чаще всего являются люди, принадлежащие к социально незащищенным и малоимущим слоям населения. Трудности в коммуникации с нашими клиентами могут возникать прежде всего из-за разницы в возрасте, социальном положении и жизненном опыте. Кроме того, наши клиенты часто находятся в состоянии стресса из-за общей жизненной неустроенности и проблемы, приведшей клиента к юристу. От того, сможет ли специалист найти общий язык с клиентом, зависит, сможет ли консультант выяснить правовой запрос клиента и в конечном счете оказать качественную юридическую помощь.

Каждая консультация должна начинаться с установления контакта. Когда приходит посетитель, необходимо на невербальном уровне продемонстрировать ему, что его ждут и хотят помочь ему. С самых первых секунд нужно определить психологический тип этого клиента и его эмоциональное состояние. От этого зависит, как работать с клиентом, какие действия предпринимать.

Поведенческие проявления человека трудно подвергнуть классификации, но тем не менее существует теория, которая делит людей по их психологическим характерным признакам на несколько психологических типов.

Психологические типы людей и краткие рекомендации по общению с ними

«Танк»: агрессивен, груб, бесцеремонен, вздорен. Боится оказаться неправым и поэтому труден в общении. Чтобы не проиграть, всегда старается напасть первым.

Рекомендации: помните, лично к вам агрессия «танка» никакого отношения не имеет: он со всеми таков. Позвольте «танку» «сделать залп», ни в коем случае не говорите ему, что он неправ, предлагайте свою точку зре-

* Настоящая статья подготовлена с использованием материалов тренинга «Практические навыки разрешения конфликтов. Эффективная коммуникация» (26 февраля 2011 года). Материалы были представлены тренерами Центра переговорного производства и мирных стратегий, медиаторами О.В. Леонтьевой и О.И. Андреевой.

ния как просто иную. Когда наступает время прервать «танк», монотонно повторяйте его имя и отчество, пока он не остановится. Прервав атаку, попытайтесь взять инициативу на себя и излагайте свою точку зрения, не сбавляя темпа. Ведите себя спокойно и уверенно: «танк» любит силу. Завершая беседу, постарайтесь оставить за собой последнюю реплику.

«Снайпер»: человек, склонный к скрытой агрессии, прямое нападение для него не характерно. Он наступает как бы исподтишка, обычно в виде нелицеприятных реплик в тот момент, когда собеседник что-то говорит.

Рекомендации: ни в коем случае не пропускайте мимо ушей «выстрелы снайпера». Следует остановиться и либо внимательно посмотреть на допустившего выпад, либо прямо спросить его, что он имеет в виду. В открытом поединке «снайпер» чувствует себя некомфортно и поэтому проигрывает. В этот момент вы превращаетесь в танк, однако, выиграв сражение, дайте «снайперу» достойно выйти из положения проигравшего.

«Граната»: взрывается неожиданно, неуправляем, как обиженный ребенок. Не в состоянии простить ни себе, ни другим свою потерю контроля над ситуацией и свое бессилие. «Граната», как правило, сам себе не нравится, это вызывает его нервозность и превращает его поведение в сплошную цепную реакцию.

Рекомендации: постарайтесь предоставить «гранате» возможность разрядиться, поддержите его и покажите ему, что он не так уж бессилен, — это его успокоит. Если вам понятна причина поведения «гранаты», проявите сочувствие и постарайтесь разубедить его в негативных оценках самого себя.

Жалобщик: нытик, всегда и всем недоволен, не верит ни себе, ни другим. Во всем разочарован, так как способен видеть лишь негативные стороны.

Рекомендации: прежде всего, покажите жалобщику, что вам понятна его проблема. То, что его слышали и поняли, в какой-то степени может вернуть жалобщику уважение к себе. Говоря с жалобщиком, постарайтесь переключить его внимание с обсуждения проблемы на поиск путей выхода из нее. Если это не удастся из-за мощного сопротивления жалобщика, сворачивайте беседу.

Всезнайка: все знает лучше других и не терпит, чтобы другие были компетентнее его. Его цель — управлять людьми и событиями. Он способен парализовать волю собеседника своими острыми критическими замечаниями и даже бестактным поведением.

Рекомендации: не принимайте бестактность всезнайки за личное оскорбление, он со всеми так себя ведет. Избегайте в своей речи констатирующих замечаний, смягчайте изложение своей позиции выражениями «может быть...», «мне кажется, что...» и т.д. Используйте местоимения

«мы», «нас» вместо «я», «меня». Как бы присоединяйтесь к всезнайке, используя его опыт и знания, этим вы как бы превращаете его в своего советчика.

Вечный пессимист: его разочарование во всем усугубляется ощущением безысходности, в котором он сам постоянно пребывает и в которую он старается ввергнуть и всех окружающих. Эти люди постоянно стремятся к совершенству, но никогда его не достигают, поскольку их оценочные планки непомерно высоки, а снизить их они не соглашаются ни под каким видом.

Рекомендации: старайтесь не критиковать пессимиста, апеллируйте к его критическому складу ума. Не торопите его, пессимист любит подумать. Иногда полезно подыграть его позиции, например: «Да, действительно, все это просто ужасно». Иногда такое замечание может развернуть пессимиста на 180 градусов. Постарайтесь сами увидеть и продемонстрировать пессимисту в его негативных оценках что-то полезное. Это поможет вернуть его к конструктивному обсуждению.

Сверхпокладистый: всегда во всем и со всеми согласен. Это потому, что он очень хочет постоянно нравиться. Чутко ощущая отношение людей к себе, он всегда готов пообещать сделать все, что от него требуют.

Рекомендации: не принимайте за «чистую монету» соглашательские позиции сверхпокладистого: в трудную минуту он может вас подвести, поскольку соглашался с вами, только чтобы понравиться, и согласился сделать то, что сделать не может. В общении с таким человеком уделяйте особое внимание четкости и строгости ваших договоренностей: покажите ему, что для вас важна его правдивость, а не готовность согласиться.

Молчун-тихоня: старается быть в тени и ни в чем не проявлять себя. Боится брать на себя ответственность и предпочитает, чтобы ее взяли на себя другие. Не тщеславен, к самоутверждению не стремится.

Рекомендации: постарайтесь разговорить молчуна, разрядить неловкость ситуации шуткой. Ваша позитивная оценка его поведения типа: «Слово — серебро, молчание — золото» может помочь вам завоевать расположение молчуна. А затем дайте ему понять, что его молчание может иметь для него отрицательные последствия в будущем.

Необходимо помнить, что все люди в трудных ситуациях становятся трудными в общении и могут проявлять одновременно качества, свойственные разным психологическим типам. Если вы хотите наладить с клиентом эффективное общение, вам надлежит в каждый конкретный момент четко определить, качества какого психологического типа проявляются, с тем чтобы дать адекватную реакцию.

При оказании юридической помощи необходимо руководствоваться правилами, следование которым позволит сделать работу по консультированию граждан более эффективной:

- не стоит брать на себя проблемы посетителей. Консультант должен осознавать, что появление на приеме трудного посетителя — это не его вина, его задача — постараться сделать все, чтобы помочь людям;
- рассматривать каждый свой трудный случай как возможность проанализировать свои ошибки и обрести опыт.

Если человек, пришедший к вам на прием, ведет себя агрессивно, необходимо выяснить, в чем причина. Это может быть потому, что он сначала пришел на прием, скажем, к главе администрации района, а тот резко отказал ему и направил в кабинет консультанта. Итак, причину агрессивного поведения необходимо выяснить, потому что очевидно, что эта агрессия не направлена на консультанта лично, и когда консультант это поймет, услышит от клиента, то работать сразу станет легче. Агрессия также может возникнуть из-за плохого самочувствия. Об этом можно не спрашивать, необходимо сделать паузу — и клиент сам об этом скажет: «Извините, я плохо себя сегодня чувствую». В этом случае можно договориться встретиться в следующий раз или предложить собраться с силами и продолжить работу. Необходимо оговориться, что, как правило, юристы, оказывающие субсидируемую юридическую помощь, не должны работать с психически нездоровыми людьми. Как определить такого клиента сразу? Если есть видимые признаки неадекватного состояния клиента, необходимо извиниться, сказать, что вам необходимо срочно выйти, и предложить прийти в следующий раз. Если это невозможно, то можно попытаться вернуть человека в стабильное спокойное эмоциональное состояние путем заполнения бумаг. В рамках проекта «Повышение доступности правосудия» каждый клиент перед получением консультации должен был написать заявление и заполнить анкету, в ходе работы с такими бумагами клиенты приходили в стабильное спокойное эмоциональное состояние.

На данной стадии установления контакта одна из задач консультанта — это задать правила дальнейшего взаимодействия. Необходимо дать понять клиенту, кто в этом кабинете является специалистом и что беседа будет проходить по определенному сценарию. Если у консультанта есть ограничения по времени, которое может быть затрачено на прием (они обязательно должны быть), то именно в этой начальной части беседы необходимо о них сказать. Тогда диалог будет конструктивным, и клиент сможет получить реальную помощь. Общение между консультантом и клиентом

будет значительно эффективнее, если консультант будет говорить простым языком, учитывая уровень образования и интеллекта клиента. Например, в разговоре с пожилым сельским жителем не стоит упоминать слов: алгоритм, перспектива, аналог, аргумент и прочих слов, входящих в лексикон юристов.

На следующей стадии консультирования консультант выслушивает клиента. Здесь клиент рассказывает все: и факты, и интерпретации, и эмоции. Для посетителя это стадия эмоциональной разрядки. Эмоции у клиента могут быть различными: например, клиент может расплакаться или начать кричать. Останавливать клиента не нужно, но необходимо вопросами направлять его/ее рассказ и регулировать его/ее эмоциональное состояние. Если клиент находится в тяжелом эмоциональном состоянии, например, у него началась истерика, то можно попытаться вернуть его в рабочее состояние вопросами: «Скажите, ваши слезы относятся к ситуации, с которой вы пришли?», «Как вам кажется, если вы будете находиться в таком состоянии, мы сможем решить ваш вопрос?», «Может, вам пойти и успокоиться?». Как правило, как только клиент понимает, что ему придется уйти, он сразу успокаивается, и с ним можно продолжать работу. Физический контакт с клиентом недопустим (нельзя утешать клиента, брать за руку, иными способами выражать сочувствие), так как это небезопасно для консультанта и, кроме этого, может создать личные отношения между клиентом и консультантом, что также недопустимо, так как консультант может потерять свой нейтралитет, что в конечном счете скажется на эффективности его работы. Когда консультант видит, что клиент уходит от сути проблемы, необходимо его возвращать к ней. Можно использовать вопросы: «Это важно сейчас? Вы хотели бы об этом поговорить?» Клиент начинает перепрыгивать с одного на другое, так как люди не всегда могут определиться со своими интересами и проблемами. На этой стадии консультант проводит сбор информации вербальной и невербальной. Например, если клиент проявил какие-то яркие эмоции, например заплакал или засмеялся в каком-то момент, то значит, для клиента это самая болевая точка, и с этим надо работать. И уже с этого момента рассматривать какие интересы и потребности клиента ущемлены в данном случае. На этой стадии консультант приводит в действие весь арсенал доступных ему методов и техник коммуникативного общения. Например, вопросы уточнения: «Я правильно вас понимаю?» — и затем перефразировать, что сказал клиент. На этой же стадии консультант переводит обвинительную вербализацию в безобвинительную. Приведем пример.

«На прием приходит женщина, у нее проблемы с мужем, и она говорит: Вы представляете, этот дурак сказал, что я вообще ничего в этой жизни

не стою и добилась только того, что могу работать в торговле, и вообще он мне сказал, что он меня бросит, потому что я никакая, и уйдет к другой женщине. Да вы представляете какой? Я с ним десять лет мучилась, он-то заработать ничего не может. Только на бутылку себе, и то денег не хватает, я ему добавляю. И вдруг он ко мне обращается с такими претензиями».

Как консультанту работать с этой клиенткой? Какие вопросы задавать? Консультант получил информацию, что клиентку собирается бросить муж, но этой информации нужно придать какую-то форму, чтобы с ней можно было работать.

Для начала нужно перефразировать то, что сказала клиентка, чтобы проверить, правильно ли консультант понял информацию: «Правильно ли я вас поняла, что вы замужем? Вы работаете в торговле? У вас был конфликт с вашим супругом, и он вам сказал, что вы в каких-то отношениях его не устраиваете и он готов уйти к другой женщине, оставив вас?» Когда клиентка услышит, что ее поняли правильно, то ее эмоциональное состояние улучшится и она будет способна работать.

Иногда клиенты, пришедшие на прием, обвиняют консультанта в том, что он не присоединяется к их обвинениям в адрес обидчика. В этом случае консультанту рекомендуется спросить, например: «А как вам кажется, мы знакомы с вашим мужем? Как я могу вообще ставить ему оценки?»

Следующая стадия консультации — конкретизация проблемы. На этой стадии консультант задает уточняющие вопросы, например: «Зачем вам это надо?», для того чтобы выяснить истинный интерес посетителя, потому что часто клиенты затрудняются его сформулировать. После того как вместе с консультантом была определена проблема и правовой запрос, наступает стадия диспетчеризации. На стадии диспетчеризации консультант определяет, будет ли он работать с клиентом сам, т. е. вопрос клиента находится в компетенции консультанта или он должен направить клиента в другую службу. На стадии диспетчеризации вы также можете распрощаться с клиентом, неадекватность которого стала вам очевидна. Следует принять во внимание, что если клиент направляется в другую службу, то направление к конкретному специалисту не рекомендуется, так как если клиенту будет оказана неквалифицированная помощь, то виновным в этом он будет считать вас. Рекомендуется, чтобы перенаправление клиентов носило обезличенный характер, т. е. после четкого объяснения, почему тот или иной вопрос не входит в компетенцию консультанта, необходимо предложить клиенту обратиться, например, в адвокатскую палату. Часто клиенты просят порекомендовать им специалиста. Одним из возможных ответов является существующий в правилах работы вашей организации запрет на подобные рекомендации.

В описываемой структуре консультации вопрос клиента находится в компетенции консультанта. Как уже упоминалось, наиболее часто обращающейся за субсидируемой юридической помощью категорией являются социально незащищенные и малоимущие граждане, отличающиеся определенными шаблонами поведения. Эти граждане хотят, чтобы их проблеме (от начала и до конца) решили за них, т. е. присутствует элемент иждивенчества. Чтобы добиться желаемого, они прибегают к манипуляциям и оказывают различного рода давление на консультанта. Преградой для манипулирования является установка правил игры и определение ролей, которые происходят на стадии установления контакта и в ходе консультирования. Специалист может напоминать о достигнутых в начале договоренностях, чтобы вернуть клиента к действительности.

Еще одной техникой работы с клиентом является так называемая «постановка зеркала». Консультант в это время встает на позицию второй (противной) стороны и показывает консультируемому, насколько вообще правомерна его позиция, что позволяет ему увидеть себя со стороны, глазами другой стороны. Во время консультирования мы работаем только с одной стороной конфликта, поэтому чрезвычайно важно, чтобы консультант помог клиенту рассмотреть его проблему с учетом позиций и интересов оппонента. Эту стадию можно считать успешной, если в результате «постановки зеркала» удастся уточнить или поменять картинку у консультируемого.

Когда консультант вместе с клиентом рассмотрели проблему с разных сторон, необходимо подтолкнуть клиента к принятию решения, к самостоятельному выбору. Это можно сделать с помощью вопроса: «Я вижу, что-то изменилось в вашем осознании проблемы? В чем?» Проанализировав, клиент признает, что ситуация выглядит иным образом, и дальше, как правило, со стороны клиента следуют вопросы, вытекающие из его иждивенческого шаблона поведения: «Как вам кажется, как можно решить эту проблему?», «Вы мне так помогли, скажите теперь, как же эту проблему можно все-таки решить?». Необходимо, чтобы решение принял сам клиент. Если клиент — человек в возрасте, то можно сказать: «Вы прошли такую жизнь, у вас есть уже большой опыт, наверняка у вас есть опыт, как с этим справиться». Несмотря на то, что клиент очень неохотно начинает думать над решением своей проблемы, необходимо дожидаться предложений самого клиента. Все предложения (их может быть довольно много) необходимо записать, дать им правовую оценку, проверить на реалистичность (уточнить, правильно ли консультант понял клиента, правильно ли записал), определить, какие из действий клиент может предпринять, а для каких ему понадобится помощь консультанта (например, составление процессуальных документов). В случае действий, которые будет предпри-

нимать сам клиент, необходимо уточнить, как он это делает, когда, какой есть ресурс для этого, что для этого необходимо. То есть убедиться, что человек поступит именно данным образом и в своих действиях ничего не спутает.

После проверки действий клиента на реалистичность и определения части работы, которую будет выполнять консультант, необходимо подвести итог консультации — резюме. Информации клиентом получено очень много, поэтому, чтобы клиент ничего не напутал, краткое резюме консультации в отдельных случаях можно записать. Принимая во внимание, что за помощью часто обращаются пожилые люди, необходимо делать краткое письменное резюме в каждом случае в двух экземплярах: один клиенту, один консультанту. Работа над правовым запросом клиента часто длится несколько месяцев, чтобы избежать упреков: «Вы мне в прошлый раз этого не говорили принести...», наличие письменного резюме у обеих сторон консультации может быть полезно.

После резюмирования консультации необходимо выйти из контакта, например, вот так: «На этом наша консультация закончена. Как вам кажется, мы все обсудили? (Дождаться утвердительного ответа клиента.) В таком случае мы действуем по плану. Список документов, которые вы должны принести в следующий раз, у вас есть? (Дождаться утвердительного ответа клиента.) До свидания».

При консультировании можно на первых порах пользоваться краткой схемой, чтобы ничего не упустить.

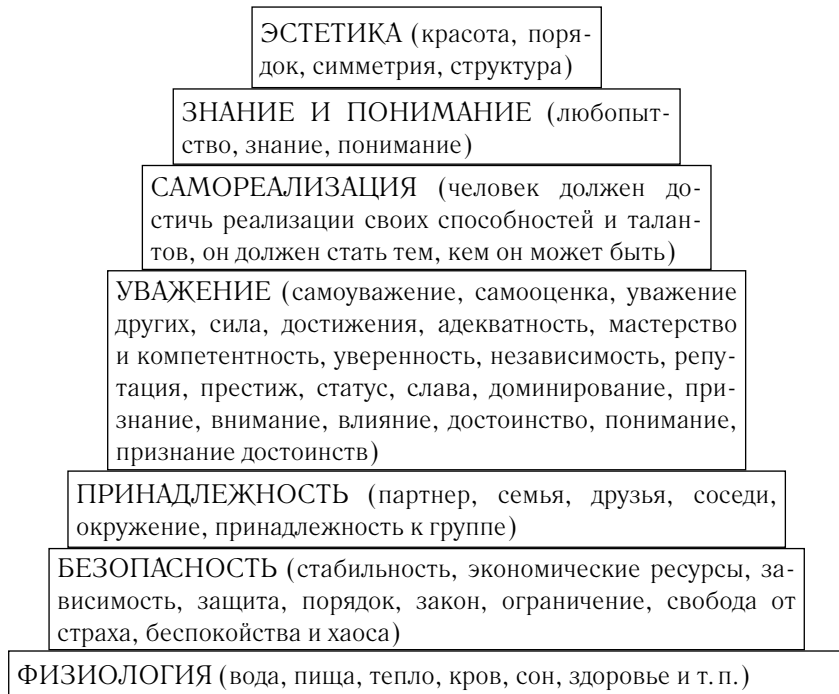
Стадия № 1	Установление контакта: — создать доверительную обстановку; — снять первую агрессию.
Стадия № 2	Изложение посетителем своей проблемы: — сбор информации; — консультант приводит в действие весь арсенал методов и техник коммуникативного общения и активного слушания; — консультант не должен бояться эмоций посетителя, необходимо работать с эмоциями как с дополнительным источником информации; — задача консультанта — путем анализа и сопоставления противоречащих сведений перевести субъективную информацию в объективную.
Стадия № 3	Конкретизация проблемы: — задавать открытые вопросы и самый главный: зачем вам это надо?

Стадия № 4	<p>Диспетчеризация:</p> <ul style="list-style-type: none"> – принятие решение: специалист какого профиля необходим для решения данной проблемы; – каков алгоритм решения проблемы силами самого консультируемого; – иногда консультант сам может выполнить экспертные функции.
Стадия № 5	<p>Дискуссия</p> <p>Это диалог по обсуждению конфликтной ситуации. Совместно с посетителем идет исследование не только его позиции, но и позиции противоположной стороны (что и как они делают, почему они так поступают, какие действия вызывают негативную реакцию другой стороны, а какие позитивную).</p> <p>Обсуждение проблемы хорошо проводить с использованием техники «постановка зеркала».</p> <p>Дискуссию можно считать успешной, если в результате «постановки зеркала» удастся уточнить или поменять картинку.</p>
Стадия № 6	<p>Анализ проблемы и исследование ситуации после «постановки зеркала»:</p> <ul style="list-style-type: none"> – надо убедиться в том, что истинная проблема клиенту понятна и признается как реально существующая; – ситуация, возникающая вследствие этой проблемы, детально исследована и усвоена.
Стадия № 7	<p>Запрос предложений о решении проблемы собственными силами и проверка их на реальность:</p> <ul style="list-style-type: none"> – расширение ресурсов путем экспертной проработки предложений; – предложения по разрешению проблемы должны поступать от консультируемого; – все предложения необходимо проверять на реальность.
Стадия № 8	<p>Резюме</p> <p>Эта стадия необходима, чтобы избежать возможного несовпадения в понимании принятого решения.</p>
Стадия № 9	<p>Выход из контакта</p>

Практически всегда обращение за юридической помощью связано с конфликтом, со столкновением интересов. Интерес — это внутренняя по-

требность, которую человек стремится реализовать. Специалисты считают, что в основе всех движущих людьми мотивов лежат физиологические потребности. На пирамиде Маслоу видно, что именно физиологические потребности являются для человека самыми важными, и только удовлетворив их, он может задуматься о других потребностях: безопасности, уважении и, наконец, эстетике. Эти теоретические построения имеют вполне практическое применение.

Пирамида потребностей (А. Маслоу)



На начальном этапе общения с клиентом необходимо выяснить мотивы его прихода за консультацией и почему он/она формирует именно такой запрос. Полезными могут быть варианты вопросов: «Почему вы хотите это получить? Зачем вам это? Почему именно с этим человеком вы хотите выстроить отношения? Почему именно этого человека вы хотите наказать?»

Таким образом вы поможете клиенту проанализировать ситуацию, понять, что происходит и почему, выяснить его/ее реальные потребности, так как почти в 90% случаев люди не осознают своих интересов — этому мешают эмоции, которые всегда сопровождают конфликт и мешают разумно

мыслить. Анализ конфликтной ситуации начинается с факторов (причин), вызвавших конфликт, которые условно разделены на пять групп: информационные, структурные, ценностные, отношения и поведение.

Информационный фактор. Сама информация является причиной того, что между людьми возникает конфликт. Это может быть недостаточная информация, избыточная, неправильно понятая. Какие же информационные причины могут спровоцировать конфликт? Сплетни, слухи, устаревшая информация, намеренная ложь или непреднамеренная ложь/ заблуждение, ошибки восприятия информации. Мы в обыденной жизни часто используем неточные выражения: «примерно», «в ближайшее время», «при первой же возможности», «как только, так сразу», — которые могут быть неверно интерпретированы, т. е. каждый человек будет интерпретировать их, исходя из своих интересов. Неверная интерпретация может быть основой конфликта и во взаимоотношениях специалиста с клиентом. Поэтому не рекомендуется использовать при общении с клиентом слова и выражения, которые могут быть неверно истолкованы. Например, неосторожная фраза специалиста: «Я подготовлю для вас исковое заявление в ближайшее время», — может стать причиной конфликта.

Структурный фактор. Конфликт возникает из-за тех обстоятельств или событий, которые невозможно или сложно изменить. Например, снегопад, четкие инструкции, бюджет, географическое положение, правила дорожного движения, нормативно-правовые акты и так далее. По своей сути структурный фактор это тот фактор, который человек не может изменить.

Ценностный фактор — это принципы и внутренние установки, которые есть у каждого человека, понятия о правильном и неправильном, справедливом, хорошем/плохом, вопросы морали и этики, религиозные и культурные ценности. У каждого человека определенная структура этих ценностей. Этот фактор — один из наиболее сложных для решения в конфликтах, потому что ценности поменять практически невозможно. У человека они могут меняться с течением времени, с течением жизни, с опытом, но это внутренняя работа человека над самим собой, а никак не внешняя.

Следующий фактор — **фактор отношений**, то есть конфликты возникают, потому что клиента не устраивает, как складываются отношения, как они изменились. Многое зависит от того, какие у человека были ожидания, когда дружеские, семейные или другие отношения начинались. Свои ожидания есть у каждой из сторон отношений, и они могут не совпадать, что и приводит к конфликтам. Может наложить отпечаток и то, что человек привнес в эти отношения. Например, человек вкладывает силу, здоровье, чтобы отношения выстроить, а потом они оказываются не такими, как он себе представлял. Фактор отношений также очень

болезненный, как и фактор ценностный, потому что, как правило, этот фактор возникает между близкими людьми либо в семье, либо с коллегами по работе, с друзьями, т. е. между людьми, имеющими межличностные связи. Как можно работать с фактором отношений? Рассмотрим бытовой случай. Муж поздно вечером возвращается с работы домой. Он идет и представляет себе, как он входит в квартиру, а жена его встречает... Он открывает дверь — жена не встречает. Это факт, но этот факт можно воспринимать по-разному. Муж может подумать, что его жена еще на работе и, наверно, очень устала. Эмоциональный фон будет одним. А может подумать, что она где-то гуляет с подругами и приятно проводит время. Эмоциональный фон будет совершенно другим. Допустим, что он подумал последнее и уже начинает заводиться, он идет дальше по коридору, а дверь на кухню закрыта. Он открывает ее, а там его жена встречает: «Вот, дорогой, садись, я приготовила ужин», а он отвечает: «Да не нужен мне твой ужин!» Почему он так отвечает? Потому что он уже себя накрутил, он уже в некотором эмоциональном состоянии, и он не готов воспринимать другое. В приведенном примере негативные эмоции возникли не из-за факта, а из-за интерпретации факта. Когда возникают сложные ситуации, люди, как правило, начинают меньше конструктивно общаться. Они стараются избегать общения, начинают объяснять сами себе поведение другого человека, испытывают эмоции, связанные не с фактами, а с теми объяснениями, которые они сами себе придумали. Интерпретации фактов — это иллюзии, и в конфликте люди очень часто живут именно иллюзиями. Задача консультанта вернуть клиента к фактам, которые произошли, и помочь трезво оценить именно факты. В ходе консультирования очень часто приходится слышать от клиентов: «Неужели из-за такой ерунды все и произошло, если бы мы раньше сели и поговорили нормально, у нас бы этого всего не произошло».

При работе с фактором отношений необходимо отделить эмоции от фактов. Для этого необходимо выслушать человека, понять что его не устраивает. Полезными могут быть вопросы: «Что вы почувствовали, что спровоцировало эту эмоцию? Что произошло в действительности? Расскажите подробно». Таким образом, мы помогаем клиенту нарисовать объективную картину произошедшего и убрать эмоции.

Последний фактор — **поведенческий**. Это конкретное, сиюминутное поведение, которое может быть не связано с другими факторами. Это поведение здесь и сейчас, которое может быть агрессивным, может быть вызывающим определенным стресс или неудобство, может быть непонятным, непредсказуемым. В чем разница между фактором поведения и фактором отношения? Если человек услышал негативную информацию, он будет реагировать поведением. Он может свое недовольство высказывать. Если че-

ловек обращается за помощью и получает отказ, потому что он обратился не по назначению, хотя он считал, что ему обязаны оказать помощь. Фактор конфликта — структурный, но показывать свое недовольство человек будет через поведение. Таким образом, любой фактор конфликта проявляется через поведение. Важно различать поведенческий фактор в чистом виде и поведение как реакцию на ситуацию. Поведение — это просто выброс, потому что человек только своим поведением может что-то поменять.

Для работы с конфликтом необходимо анализировать факторы конфликта и работать с ними. К консультанту приходит клиент, и начинается анализ конфликта, выясняется что произошло. Необходимо понять, какие причины вызвали конфликт, и все наши (совместные с клиентом) действия будут направлены на то, чтобы убрать эти причины.

Если в ходе консультирования определен информационный фактор, необходимо вместе с клиентом разобраться, какая информация точная, какая нет, где произошло искажение информации, где лишняя информация, где устаревшая информация, чего человек не понимает.

Если обнаружены структурные факторы, необходимо помнить, что, несмотря на то что многие правовые ситуации похожи и для юриста-консультанта являются рядовыми, для клиента это совсем не так и к нему нужен индивидуальный подход, а не шаблонный. Структурный фактор нельзя изменить, поэтому важно, чтобы человек осознал, что есть нечто, на что он повлиять не может. Очень часто нежелание принять то, что невозможно изменить, заставляет человека биться головой об стену, тратить много сил, времени, эмоций, здоровья, денег впустую. Таким образом, прежде всего необходимо помочь клиенту эмоционально принять то, что, например, закон нельзя изменить. Когда это произойдет, можно двигаться дальше, потому что структурный фактор может касаться только тех инструментов, которые человек выбрал, но не ситуации. Возможно, есть другие механизмы, которые могут помочь человеку каким-то образом решить свою проблему.

В заключение необходимо упомянуть способы психологического саморегулирования и самозащиты, которые следует применять специалистам, чтобы факторы психологического выгорания не стали сказываться на качестве оказываемых услуг.

Методы защиты от психологической атаки посетителей:

- четко следовать технологии консультирования;
- выбирать линию своего поведения, адекватную тому психологическому типу, который в этот момент демонстрирует посетитель;
- негативное поведение посетителя не должно восприниматься как личное оскорбление (как правило, кричат не на вас, а от бессилия и страха не справиться с проблемой);

- не поддаваться эмоциям и провокациям посетителя, полезно дать ему «выпустить пар». В это время лучше не говорить ничего. Если посетитель очень агрессивен и его поведение начинает доставлять беспокойство, можно сделать его с помощью воображения смешным (например, представить посетителя в виде какого-либо животного);
- при психологической атаке мысленно поставить между собой и посетителем защитный экран (слой воды, полиэтилен, стекло);
- общение, которое переходит все границы, можно прекратить.

Часто после напряженного консультационного дня специалисты не могут перестать переживать случившееся даже дома. Предлагаемые ниже рекомендации психологов помогут отвлечься и отдохнуть. Итак, после работы, дома необходимо:

- сменить рабочую одежду на домашнюю;
- принять душ, представляя, как смывается «копоть», появившаяся после приема;
- зажечь свечу и, обводя себя свечой, в ее пламени сжечь невидимую нить, связывающую с посетителем;
- закрыть глаза и представить себя в любимом месте (на берегу моря, опушке леса).

ОЦЕНКА КАЧЕСТВА РАБОТЫ ПО ОКАЗАНИЮ ЮРИДИЧЕСКОЙ ПОМОЩИ*

В любой государственной или негосударственной программе оказания бесплатной/субсидируемой юридической помощи или юридической помощи, оказываемой pro bono, важным является оценка качества как самой юридической помощи, так и эффективности работы системы, которая позволяет ее оказывать.

Юридические услуги никогда не бывают абсолютно бесплатными, потому что эту услугу оказывает всегда квалифицированный специалист, обладающий необходимыми профессиональными знаниями, труд которого надлежащим образом вознаграждается. Потребитель юридической услуги не всегда в состоянии оплатить работу квалифицированного специалиста, эксперта, оказывающего юридическую услугу, поэтому государство, а в отсутствие дееспособного государства — общественные организации и профессиональные объединения юристов разрабатывают различного рода механизмы, которые способны обеспечить малоимущим и социально незащищенным, уязвимым группам населения доступ к услугам квалифицированного специалиста. Таким образом, нуждающемуся потребителю юридическая услуга достается бесплатно либо значительно дешевле рыночной стоимости, а услуги специалиста оплачиваются из других источников.

Российское законодательство определяет порядок организации такой работы и условия оплаты труда адвокатов, занятых в оказании помощи, оно не предусматривает каких-либо иных видов юридических услуг и не описывает особой системы взаимоотношений между клиентом/доверителем и адвокатом. Это значит, что в программах субсидируемой юридической помощи для оценки качества должны применять те же правила, что и в рыночных условиях.

Практически всегда при организации системы оказания субсидируемой юридической помощи к работе привлекаются специалисты, которые не обладают такой же высокой квалификацией, какой обладают адвокаты, эту услугу оказывающие. Поэтому оценка качества работы — это не только оценка качества самой юридической услуги, но и всех обстоятельств, ее сопровождающих. При оценке эффективности оказания услуг следует разобрать ее структуру. Существуют такие составляющие юридической услуги, которые специалисты таковыми не считают, а клиенты — считают.

Элемент командной эффективности в юридической практике возникает тогда, когда человек, обладающий специальными знаниями, начинает

* Настоящая статья подготовлена с использованием материалов семинара «Культура оказания юридических услуг. Оценка качества» (29 марта 2010 года). Материалы были предоставлены ведущим семинара, управляющим партнером компании «LegalStudies.RU: консалтинг и коммуникации» А.В. Хвоцинским.

привлекать дополнительные ресурсы для выполнения той части операции, которая в сознании потребителя является юридической услугой, но не требует квалификации специалиста. Квалификация специалиста девальвируется в глазах потребителя, если специалист не делегирует часть функций администратору/секретарю или другому вспомогательному персоналу. Сколько надо ресурсов, в какой степени оправдано привлечение другого специалиста (помощника, администратора, секретаря), чтобы в глазах клиента услуга казалась более качественной? Исследования показывают, что для того, чтобы услуга казалась клиенту более качественной, примерно 30–40% работы по ее оказанию должно быть возложено на вспомогательный персонал. Не требуется высокой квалификации для того, чтобы объяснить клиенту, куда и когда подойти, выяснить, какова суть вопроса, помочь в заполнении анкеты и заявления.

Остался ли клиент доволен оказанной услугой — чрезвычайно важный вопрос, ответ на который может дать только сам клиент. Поэтому при организации системы субсидируемой юридической помощи необходимо предусмотреть механизмы сбора обратной связи от клиентов. При этом надо учесть, что оценить компетентность специалиста и насколько качественно был дан юридический совет или подготовлены процессуальные документы, клиент не в состоянии. Поэтому для оценки юридической компетентности специалиста, тех документов, которые он готовит, и тех процессуальных действий, которые совершает, необходимо привлечение постороннего оценщика, обладающего высокой квалификацией. Наиболее показательным способом внешней оценки качества услуг является контрольная закупка.

Необходимо помнить, что по существующим статистическим данным в среднем один довольный клиент приводит за собой еще трех клиентов. Причем эти три новых клиента не обязательно будут обращаться к вам в рамках программы субсидируемой юридической помощи. Кроме того, в результате оказанной юридической поддержки благосостояние клиента может возрасти, и он уже не сможет получить юридическую помощь в рамках программы, но он обязательно обратится именно к специалисту, которому доверяет, уже частным образом, по соглашению.

Клиент, оставшийся недовольным полученной юридической услугой, не будет рекомендовать кому-либо вас в качестве специалиста. Механизм работает таким образом, что человек охотнее отговаривает кого-то что-то делать, потому что в этот момент считает, что он выполняет полезную миссию по спасению. Чтобы дать положительную рекомендацию («Обратитесь к этому юристу, он профессионально работает»), надо человека довести до гораздо более высокого уровня удовлетворения.

При исследовании, от чего в большей степени зависит положительная/отрицательная оценка клиентом полученной услуги, были выявлены основные факторы.

Ниже представлены факторы неудовлетворенности полученной услугой по степени убывания значимости:

- время, отведенное на общение с клиентом;
- мотивация адвоката;
- подробность/доходчивость консультации;
- соотношение цена/услуга;
- компетентность;
- проявление «понимания»;
- способность «слушать»;
- честность/серьезность;
- доверие;
- любезность персонала;
- пунктуальность;
- комфортность помещения и обстановки.

Итак, самое значимое в работе по оказанию юридических услуг — это внимание и время, уделяемое клиенту. В условиях юридической помощи для малоимущих, когда юрист оказывает простые, не требующие высокого уровня квалификации юридические услуги, основной ценностью такой работы является быстрота и эффективность. В этой ситуации довольно трудно обеспечить внимание и заботу о клиенте в той степени, в которой это ему требуется. В этом случае начало оказания услуги начинается в тот момент, когда клиент приходит или звонит для того, чтобы записаться на прием. То есть уже в этот момент клиенту необходимо уделять внимание. Когда клиент сидит в коридоре и ждет, кто-то должен с ним общаться и помочь ему заполнить анкету. Потом в какой-то момент, по результатам вашей работы, кто-то должен позвонить человеку и поинтересоваться, удалось ли ему решать свою правовую проблему, исходя из тех советов, которые ему дал юрист. То есть забота о клиенте в значительной степени перекладывается на плечи администратора/секретаря. Таким образом, вы можете уделить человеку достаточно внимания и заботы, не уделяя лично внимание и заботу.

Одним из упомянутых факторов является компетентность. Клиента, пришедшего к вам на прием, надо убедить в том, что вы компетентны, через уверенность в себе и в своей аргументации. Очень часто адвокаты сталкиваются с тем, что к ним на прием приходит клиент, который уже неоднократно консультировался по своему правовому вопросу, но ему пре-

дыущий консультант/юрист не помог или даже навредил. В этом случае во время приема клиент начинает спорить с адвокатом, и именно во время такого спора можно и нужно продемонстрировать свою компетентность и заинтересованность в разрешении правовой проблемы клиента.

Те же факторы, но уже свидетельствующие об удовлетворенности полученной услугой по степени убывания значимости:

- подробность/доходчивость консультации;
- компетентность;
- честность/серьезность;
- мотивация адвоката;
- время, отведенное на общение с клиентом;
- проявление «понимания»;
- соотношение цена/услуга;
- способность «слушать»;
- доверие:
- комфортность помещения и обстановки;
- пунктуальность;
- любезность персонала.

Наконец, есть ряд действий, которые ни в коем случае нельзя производить, если вы хотите, чтобы ваш клиент был доволен оказанной вами услугой:

- нельзя быть неубедительным в профессиональном или личном плане;
- нельзя исчезать и оставлять клиента в неведении;
- нельзя быть неаккуратным или неорганизованным;
- нельзя выказывать непонимание, сопряженное с нежеланием понимать проблему клиента (человек пришел со своей бедой, он просит отношения к себе по значимости вопроса и проблемы для него, а не по значимости вопроса и проблемы для юриста);
- нельзя быть непунктуальным (еще хуже пытаться неубедительно эту непунктуальность оправдать);
- нельзя снижать уровень общения (у клиента всегда должна быть возможность на действия младшего юриста старшему)
- нельзя обделять клиента вниманием;
- действия всех сотрудников должны быть согласованы;
- нельзя ссылаться на дефицит времени;
- нельзя допускать ситуации, когда клиент не понимает, из чего складывается цена услуги.

Подходы к оценке качества услуги со стороны профессионалов и со стороны потребителя абсолютно противоположны. Как показывает опыт,

для клиента важнее всего сервис, внимание, комфортность, доверие. Можно сказать, что оценка качества услуги, произведенная профессионалом является объективной, а клиентом — субъективной. Поэтому необходимо компетентность специалиста и высокое качество, например, подготовленных документов, что и является самой большой ценностью услуги в действительности, донести до клиента.

Это значит, что услуга должна быть прозрачна и понятна клиенту. Как совместить подходы клиента и профессионала к оценке качества услуги? Маркетологи, занимающиеся рынком юридических услуг, предлагают следующее определение качественно оказанной юридической услуги:

Качественная юридическая услуга — это та услуга, которая понравилась потребителю и не повлекла за собой такие негативные последствия для потребителя, которые он не в состоянии оценить в тот момент, когда услуга уже была оказана.

Таким образом, услуга, безусловно, будет считаться некачественной, если ошибки юриста не позволили человеку решить проблему. Однако гораздо чаще приходится иметь дело с так называемыми скрытыми дефектами оказанной услуги. Примером может являться составление мирового соглашения, которое не исполняется, потому что в него было заложено недействительное условие. Договор составлен, гонорар получен, клиент благодарит юриста за работу, а через некоторое время он готов этого юриста убить.

На рынке юридических услуг России наиболее часто встречается ситуация, которая в нижеприведенной таблице охарактеризована как «проблема коммуникации». То есть с точки зрения профессионала, услуга была оказана качественно, а с точки зрения клиента — нет.

	Объективная оценка услуги (профессионалом)		
		—	+
Субъективная оценка услуги (клиентом)	—	катастрофа	проблема коммуникации
	+	замедленная бомба	идеальная ситуация

Если обратиться к оценкам профессионалов-юристов, одновременно являющихся потребителями юридических услуг (например, юридические отделы крупных корпораций), то только 14% не обращаются больше к юристу, потому что не были удовлетворены уровнем его квалификации, 68% отказываются от услуг того или другого юриста из-за того, что о них как о клиентах «не заботились».

Один из способов продемонстрировать клиенту заботу о нем — это рассказать, какие шаги в защиту его интересов вы предпринимаете. В этот момент уровень правовой культуры потребителя поднимается, он начинает понимать, как юристы работают на самом деле и в чем услуга заключается.

Необходимо также обеспечить внешние проявления услуги, которые олицетворяют ее существо: индивидуальный характер, доверительность, персонала специалиста, конфиденциальность.

Наконец, надо обеспечить приемлемый уровень комфорта. Например, организовать запись на прием, чтобы клиенты не ждали в коридоре несколько часов в очереди, или поставить в коридоре стулья.

В контексте заботы о клиенте профессиональные стандарты качества услуг можно обеспечить, придерживаясь следующих правил:

- не принимать поручение за пределами своей осознанной профессиональной компетентности;
- владеть знаниями и понимать применимое право, а также предпринимать разумные усилия к его поиску и выявлению;
- всегда применять разумное профессиональное суждение, даже если по существу поручения не требуется «угадать» правильное решение неясного или неочевидного вопроса;
- обеспечивать высокий уровень развития навыков работы, прежде всего способность работать с документами и ответственно управлять собственной юридической практикой и делом клиента;
- обеспечивать высокую организованность и эффективность работы юридической практики;
- прилагать максимальные усилия к соблюдению этических и иных профессиональных стандартов всеми сотрудниками или соисполнителями в юридической практике.

Забота о клиенте также может быть рационализирована в виде определенных процедур.

1	Получение инструкций от клиента	Кто является клиентом? — контакт Первое интервью — снятие информации Решение вопроса о конфликте интересов Информация клиенту о возможном исходе дела, и о предполагаемых расходах — и рисках Подтверждение получения инструкций (поручения) — желательно в письменном виде Согласование способов представления результатов
---	---------------------------------	--

2	Подключение другого юриста или специалиста от имени клиента (например, получение заключений, определение соисполнителей)	Получение полномочий от клиента Определение подходящих исполнителей Согласование соисполнителей с клиентом Мониторинг и контроль Проверка «соисполненного» перед направлением клиенту Информирование клиента о всех аспектах работы соисполнителей
3	Планирование и контроль работы	Подготовка плана для всех существенных элементов поручения Установить, что план достигает тех целей, которые определил клиент Регулярная проверка пунктов плана на предмет их выполнения Сообщать клиенту о каждом изменении в плане действий План хранится в бумажном виде в клиентском деле План, в частности, должен содержать: <ul style="list-style-type: none"> • информацию о клиенте и юристе-исполнителе поручения (включая телефоны и иные контактные данные); • инструкции и потребности клиента, определенные совместно шагами, которые надлежит предпринять, и сроки для их исполнения; • пункты для проверки исполнения; • информация (перечень), которую должен предоставить клиент (список) для окончательной проверки
4	Информирование клиента о ходе исполнения поручения	Общие отчеты о ходе исполнения поручения Ответы на обращения клиента Расходы Изменения по исполнителям поручения Принципы для отчетов: <ul style="list-style-type: none"> • в зависимости от продолжительности поручения – регулярная отчетность (не реже 1 раза в месяц); • обязательная отчетность при окончании определенной фазы; • исполнения поручения (согласно плану работы над поручением); • дополнительные отчеты (информирование); • о всех предпринятых действиях, имеющих правовые последствия

5	Клиентские дела	<p>Наличие единой системы хранения дел Открытие дела Ведение дела (файла) клиента Движение клиентского дела Мониторинг клиентского дела (в обязательном рутинном порядке) Закрытие клиентского дела Последующее хранение Уничтожение клиентского дела Хранение документов, не подлежащих подшивке в файл</p>
6	Сроки	<p>Установление Запись Контроль Реакция на оповещение или напоминание</p>
7	Представление результатов	<p>В удобной и согласованной форме (письменные результаты, устная презентация)</p>
8	Исследование клиентов	<p>Исследование существующих клиентов Исследование удовлетворенности (опрос) Интервью с ключевыми клиентами</p>
9	Работа с жалобами клиентов	<p>При поступлении по телефону – секретарь должен точно знать, кому переадресовать звонок Партнер или менеджер, отвечающий за взаимоотношения с клиентами, должен при поступлении жалобы заявить клиенту о ее принятии и о том, что он незамедлительно займется этим вопросом Партнер или менеджер, отвечающий за взаимоотношения с клиентами, должен поговорить с юристом и партнером и получить представление о вопросе Независимо от того, обоснована ли жалоба, клиент должен быть приглашен для совместного рассмотрения проблемы или обсуждения ее по телефону Независимо от того, обоснована ли жалоба, клиенту необходимо направить письмо с изложением ответа на его жалобу (либо о принятых мерах, либо о том, почему невозможно их принять)</p>

Рассмотрим характерный пример из практики центра оказания бесплатной/субсидируемой юридической помощи. Как уже упоминалось, многие клиенты, обращающиеся за бесплатной/субсидируемой юридической помощью, могут быть охарактеризованы как иждивенцы, но не в правовом смысле этого термина, а в бытовом, т. е. клиент хочет, чтобы все необходимые для разрешения его проблемы действия были предприняты кем-то другим, и всю ответственность за эти действия он хочет возложить на кого-то другого, а сам — получить только положительный результат.

В центр правовой помощи приходит клиент с несколькими правовыми проблемами и требует, чтобы ему подготовили документы, в том числе исковые заявления. И это, безусловно, входит в круг обязанностей юриста, оказывающего юридическую помощь. Но кроме этого клиент требует, чтобы все необходимые для подготовки искового заявления документы собрал юрист, сделал необходимое количество копий и доставил на дом к клиенту, что не входит в обязанности юриста, а те издержки, которые юрист может понести (копирование документов, транспортные расходы) ему не будут возмещены. Аргумент клиента: я малоимущий пенсионер, и вы обязаны все это для меня сделать, вам за вашу работу платит государство/общественная организация/иное, а значит вы обязаны мне помочь так, как мне нужно.

Используя вышеприведенный процедурный порядок, можно убедиться, что чрезмерные, с точки зрения специалиста, требования клиента, чтобы документы были доставлены ему на дом, возникли потому, что изначально не был согласован порядок представления результатов, т. е. была недоработка процедуры № 1 «Получение инструкций от клиента».

Рассмотрим другой пример. Клиент приходит и говорит: «Мне юридическая помощь нужна срочно, у меня нет времени объяснять, быстро пишите исковое заявление!» Как поступить специалисту, когда он сталкивается с таким клиентом? Очевидно, что этот клиент пришел не в первый раз, об этом свидетельствует неформальность, с которой он обращается к специалисту. Куда он так торопится? Что произошло, когда специалист исполнял поручение в прошлый раз?

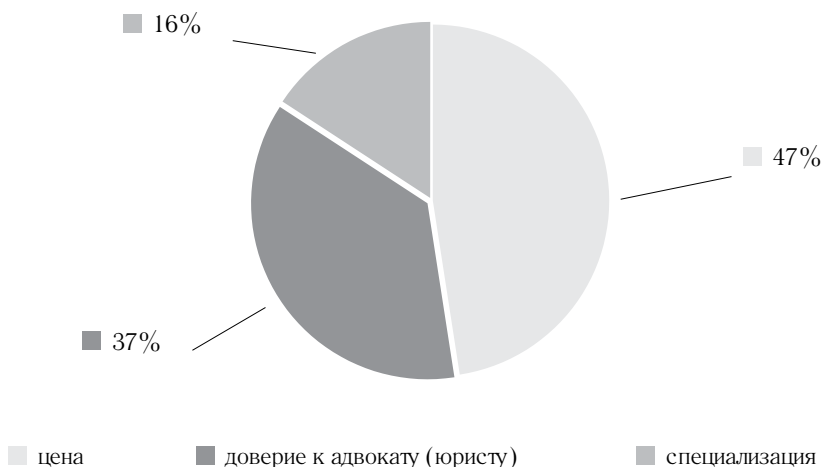
Все свидетельствует о том, что в прошлый раз специалист оказал клиенту услугу очень оперативно, и пренебрег стадиями процедуры. Если бы в прошлый раз поручение у клиента было бы принято спокойно, последовательно, с ним был бы согласован план работы, определены исполнители, сроки, то в этот раз клиент так бы себя не вел — он уже знает, как вы работаете, и никогда не подверг бы специалиста такому стрессу, который с точки зрения качества услуг существенно повышает риск профессиональной ошибки.

В рыночных условиях клиент безусловно выбирает услугу по цене.

НА ЧТО ОРИЕНТИРУЮТСЯ ПРИ ВЫБОРЕ ЮРИСТА: СЕКМЕНТАЦИЯ СПРОСА

Наличие возможности благодаря государственным или негосударственным программам получить услугу безвозмездно выводит специалиста, работающего по этой программе, в самый большой сегмент рынка.

Самой чувствительной к фактору цены группой являются малоимущие граждане. Незначительное повышение стоимости услуг может предопределить выбор клиента и его удовлетворенность/неудовлетворенность качеством указанной услуги. Учитывая, что правовые запросы этой ка-



тегории клиентов, как правило, довольно просты и требуют от специалистов зачастую только знания определенных процедур, то данный вид работ вполне может быть поручен администратору, который сможет разрешить проблему клиента во время предваряющего прием телефонного общения или на стадии оказания первичной правовой помощи. Таким образом, есть определенная взаимозависимость характера правового запроса клиента и времени, которое специалист тратит на общение с клиентом. Наиболее простые правовые советы могут быть даны администратором, и по степени возрастания сложности запроса клиент все больше времени будет общаться непосредственно со специалистом, обладающим экспертными знаниями в определенной области права.

Эксперты считают, что подобные ситуации характерны не только для программ бесплатной/субсидируемой юридической помощи. Они могут возникать независимо от возраста клиента, его материального положения. Подобная проблемная ситуация может возникнуть и в случае, когда клиентом является транснациональная корпорация. И в случае с малоимущим пенсионером, и в случае с транснациональной корпорацией клиенты рассчитывают на один уровень сервиса и обслуживания и не довольны, когда не получают того, на что рассчитывали и ожидали.

Когда человек потребляет что-то, ему желательно «пощупать» результат. И если эта услуга не связана с материализованным результатом, то складывается впечатление, что услуги нет.

Попробуем исследовать состав ста баллов, которые предопределяет оценку и удовлетворенность клиента. Исследования показывают, что для потребителей юридических услуг в очень высокой ценностной категории – индустриальные юридические услуги транснациональных корпораций – показатель комфортности помещения может быть два процента. А по мере уменьшения платежеспособности потребителей юридических услуг относительная доля помещения и обстановки, которая предопределяет ими восприятие этой услуги как качественной, может выразиться до 40 процентов. Это происходит потому, что по мере роста платежеспособности увеличивается набор критериев, по которым оценивается качество услуги. Можно также говорить о том, что повышение платежеспособности потребителя услуги в некоторых случаях может вызвать и повышение уровня культуры потребления. При психологической помощи жертвам преступлений или иных проявлений агрессии психологи всегда пользуются шкалой переживания стресса (упрощенная версия этой модели изложена ниже). Учитывая, что очень часто обращение за юридической помощью также связано с определенным стрессом, эту шкалу можно принимать во внимание и использовать для определения фазы, в которой находится клиент в момент обращения за юридической помощью. Следует оговориться, что стрессовая ситуация может возникнуть и при оказании юридической помощи, например, когда адвокат после знакомства с документами вынужден сообщить клиенту, что все сроки пропущены и нет никаких оснований для их восстановления.

Шкала переживания стресса (упрощенная версия)

Первая фаза – отрицание, отрицание реальности, отрицание произошедшего.

Вторая фаза – агрессия или крайне негативный, отрицательный всплеск эмоций, когда клиент понимает, что это не изменить. Клиент хо-

чет найти виноватого и находит — это специалист, который сообщил ему, что с точки зрения права в его случае ничего нельзя сделать.

Третья фаза — депрессия, клиент плачет, ему жалко себя, он понимает, что сердиться бесполезно.

Четвертая фаза — принятие того, что произошло.

В значительной степени качество оказания юридических услуг зависит от того, знают ли консультант и клиент ответы на следующие вопросы.

- Что вы знаете о ваших клиентах?
- В какой степени ваши клиенты знают и понимают, что делаете вы?
- Что произойдет с человеком после того, как он уже потребит эту услугу?
- Какова вероятность того, что он к вам обратится повторно?
- Что вы сегодня делаете для того, чтобы завтра, когда у клиента опять появится юридическая проблема, он снова пришел именно к вам?
- Сколько времени в рамках своей работы вы тратите на то, чтобы думать о том, кто у вас будет клиентом в будущем?
- В чем заключается официальная функция юристов?

Особенности юридической услуги

Услуга может быть оказана только лично специалистом, обладающим специальными знаниями. Поскольку услуга всегда имеет личный характер, это значит, что до клиента должна быть донесена информация о квалификации специалиста, которая позволила бы повысить уровень доверия и удостоверить компетенцию специалиста. Поэтому целесообразно, чтобы на информационном стенде была размещена информация о тех специалистах, которые ведут прием. Клиент иначе понимает квалификацию, так, например, для него показателем является наличие книжных полок с правовой литературой, хотя любой юрист в современных условиях будет пользоваться правовой базой данных, установленной у него на персональном компьютере, а не книгами. Обратите внимание, что практически в любой юридической фирме можно увидеть стеллажи с юридической литературой — это всего лишь демонстрация для клиентов.

Специалист, который обладает знаниями, никогда не в состоянии полностью этими знаниями поделиться с клиентом. Таким образом, клиент всегда будет знать о предмете услуги меньше, чем специалист. Поэтому потребитель услуги должен верить в то, что специалист лучше разбирается в том, что потребитель не в состоянии оценить сам. Потребитель юридической услуги всегда оказывается в ситуации человека, который вынужден доверить себя специалисту и не имеет возможности понять, квалифицированный ли это специалист. Например, клиент не в состоянии

понять, надо ему писать исковое заявление или нет. Таким образом, вопрос доверия имеет инструментальное значение, что означает, что советы специалиста будут приниматься клиентом ровно в той мере, в какой он доверяет экспертизе специалиста. Когда недоверие к квалификации специалиста возникло на стадии принятия поручения или на стадии исполнения поручения, это заранее предопределяет то, что потребитель/клиент будет считать услугу некачественной. В рыночных условиях оказание юридической услуги, обремененной недоверием, на стадии принятия результатов заканчивается спором по поводу гонорара, его неуплатой или просрочкой его выплаты. Таким образом, доверие превращается из характеристики комфортности общения в фактор качества. Кроме того, недоверие мешает специалисту эффективно и качественно работать, потому что доверитель начинает перестраховывать специалиста и думать за него. Например, он начинает выступать в суде самостоятельно. Или, не доверяя тому, что вы говорите, сам начинает предпринимать какие-то действия и не информирует вас об этом.

Еще одна особенность юридической услуги — это конфиденциальность. В силу природы услуги у юристов очень ограниченные возможности продвижения себя на рынке. Адвокат не может рассказать о том, как эффективно он работал в интересах такого-то доверителя, так как это может повлиять на доверие. Клиент не сможет откровенно рассказать обо всем, что с ним происходит, если будет знать, что потом об этом будет рассказано кому-то еще. Это основа инструмента адвокатской тайны. Конфиденциальность — неотъемлемая черта качества юридической услуги — представляет собой осязаемую ценность и способствует повышению доверия между специалистом и клиентом. Чтобы конфиденциальность стала осязаемой, ее нужно демонстрировать клиенту. Прием должен осуществляться в помещении, где находится только клиент и специалист. При появлении в кабинете посторонних (например, заглянул секретарь) разговор должен прерываться и возобновляться только после того, как посторонний человек удалится. Ситуации, когда кто-то посторонний заходит в кабинет во время конфиденциальной беседы с клиентом, должны быть по возможности исключены. Можно закрыть дверь на ключ — это также является демонстрацией. Встречается, что юристы из соображений экономии делят один кабинет на двоих. В этом случае можно попросить коллегу выйти — это действие, которое также становится видно вашему клиенту. Подобное обращение должно быть не только при общении с клиентом, но и при обращении с его документами. Необходимо внимательно принимать документы и убедиться, что клиент понимает, что вы за них отвечаете. Клиент должен видеть, что при его приходе специалист достает его досье из сейфа,

а при прощании прячет в сейф. Если клиент не принес копий документов, а у специалиста нет возможности скопировать документы, то, взяв у клиента оригиналы, можно написать расписку. Когда специалист показывает клиенту ответственное отношение к его документам, качество услуги в глазах клиента повышается.

Последняя отличительная характеристика — профессиональная репутация юриста. Она является главным фактором, который позволяет оценить юриста.

Еще одним сложным моментом в юридической практике является, как сообщать клиенту об отрицательном исходе дела. Как и в случае с любым неприятным/печальным известием, сообщение о случившемся должен донести тот человек, который осуществлял действия, т. е. нельзя поручать эту обязанность секретарю или помощнику. И первое, что необходимо сделать — выразить сожаление. Второе, что нужно сказать, что вы сделали все возможное. Но сказать это можно только тогда, когда вы действительно делали и демонстрировали клиенту вашу работу по его делу, согласовывали с ним действия, представляли ему отчеты о проделанной работе и т. д. Гораздо проще будет сообщать о случившемся клиенту, если он заранее был информирован о различных вариантах исхода дела. Или же если клиент был осведомлен о самом худшем исходе дела. Например, клиент обращается к вам с просьбой помочь ему обжаловать решение суда первой инстанции, так как его не устраивает сумма присужденной ему компенсации. Самым худшим вариантом исхода дела будет отмена решения суда первой инстанции, и его последующий пересмотр в новом составе с принятием решения полностью в пользу противной стороны. При наличии такой возможности вариант, когда решение будет оставлено в силе и размер компенсации не будет увеличен, — конечно, лучше самого худшего исхода дела.

Несмотря на то, что в практике очень часто встречаются типовые ситуации, к которым могут быть применены отработанные алгоритмы, и настоящая брошюра как раз подготовлена с целью выявления подобных алгоритмов, необходимо помнить, что клиент оценит услугу как качественную только тогда, когда почувствует индивидуальный подход и внимание именно к его проблеме. Таким образом, юридический совет становится услугой только тогда, когда он обращен непосредственно на клиента, а не является неким шаблоном.

Содержание

Психологические аспекты оказания юридической помощи	5
Оценка качества работы по оказанию юридической помощи	19

Для заметок

Данное издание подготовлено и опубликовано в рамках реализуемой в Ленинградской области части Проекта «Повышение доступности правосудия для малоимущих и социально незащищенных групп населения Российской Федерации».

Проект осуществляется Институтом права и публичной политики и финансируется Международным банком реконструкции и развития, действующим в качестве распорядителя средств Японского фонда социального развития (JSDF).

Тираж 1000 экземпляров
Распространяется бесплатно