

## ТЕОРІЯ ТА ІСТОРІЯ ДЕРЖАВИ І ПРАВА; ІСТОРІЯ ПОЛІТИЧНИХ І ПРАВОВИХ УЧЕНЬ

УДК 340.12:396.2:347.962.1

DOI <https://doi.org/10.32838/1606-3716/2019.3/01>

**Боброва Ю.Ю.**

Військовий інститут

Київського національного університету імені Тараса Шевченка

### КОНЦЕПТ КЕРІВНИКА СУДУ: ГЕНДЕРНИЙ ВИМІР

*У статті досліджено проблематику рівних можливостей доступу суддів до адміністративної посади керівника суду через призму гендерного виміру в контексті таких питань, як гендерна рівність та гендерна симетрія, інститут лідерства. Визначено, що професійні стилі управління жінок-суддів та їхніх колег-чоловіків мають певні особливості та відмінності, які слід враховувати в механізмі досягнення гендерного паритету в суддівському корпусі загалом, так і у сфері заняття адміністративних посад зокрема.*

**Ключові слова:** суд, суддя, гендер, голова суду, керівник.

**Постановка проблеми.** Нині жінка-суддя перейшла з категорії рідкісного феномена до більш звичного факту. Під тиском демократичних вимог суспільство погодилося на рівноправність чоловіків та жінок-суддів, але останнім згоди на входження їх до «інституту лідерства» так і не надало. І хоча нині в судовій системі представниць слабкої статі більше, як показує практика, крісла керівників усе ж дістаються чоловікам.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз публікацій свідчить про відсутність комплексного дослідження, розрізненість наукової літератури з аналізованої проблематики. Дослідженням цієї теми займалися вітчизняні та зарубіжні вчені-гендеристи – С. Айвазова, Н. Аніщук, М. Буроменський, В. Глиняний, О. Дашковська, Л. Завадська, О. Дудченко, Л. Кормич, Н. Лаврінченко, І. Лаврінчук, К. Левченко, Л. Леонтєва, Т. Марценюк, О. Матвієнко, Т. Мельник, Н. Оніщенко, Л. Петришина, Н. Пушкарьова, С. Полєніна, О. Руднева, З. Ромовська, Л. Смоляр, Г. Терещенко, М. Томашевська та інші.

**Постановка завдання.** Мета статті – розкрити концепт керівника суду через призму гендерного виміру.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Гендерний образ юридичної професії в Україні на сучасному етапі істотно змінився, нині юридич-

ний фах здобула практично рівна кількість чоловіків та жінок, а отже, сподіватимемось, що запанує меритократія (влада здібних), де кожен продемонструє власні професійні чесноти.

Жінок-правників сьогодні сприймають по-різному – з повагою, заздрістю, посмішкою, іронією. Це пов'язано з тим, що українська культура за своєю природою була маскуліною і основне призначення жінок вбачало у вихованні дітей, що впливало на роль жінки в соціумі, який сформулював образ жінки-берегині, хранительки домашнього вогнища, яка несе «високу і святу місію любові, добра, миру». Нині ж має місце явище ухороблення жінок (від слова «хоробрий»), що означає, що останні стали власниками свого життя, навчилися ним керувати, враховуючи особисті потреби, а не тільки родинні; домагатися місця під сонцем і в професійному середовищі.

Отож, юриспруденція, що найчастіше асоціюється з Фемідою – богинею справедливості, повертає нині собі жіночий образ. Сьогодні жінки опанували чимало «чоловічих професій», у багатьох із них навіть досягнули значно суттєвіших результатів, ніж представники сильної половини людства. Тільки зараз процесу відправлення правосуддя в суддівському корпусі характерна приблизна гендерна рівність: чоловіків і жінок майже порівну.

І все ж образ жінки-юриста, а тим більше жінки-судді є відносно новим. Це пояснюється постійним домінуванням чоловіків у регламентованих правом суспільних відносинах. Як слідує з аналізу гендерного складу суддів, здійсненого Державною судовою адміністрацією України у 2018 році, із загальної кількості суддів та працівників апаратів (а це 30 740 осіб, які станом на 01 березня 2018 року працюють у місцевих і апеляційних судах України) – 77% (23 788 осіб) жінок та 33% (6 952) чоловіків. За окремими показниками склад місцевих і апеляційних судів України такий: з 5 482 суддів 50,1% (2 745) жінок та 49,9% (2 737) чоловіків, а отже, можна говорити, що на сучасному етапі жінки-судді «відвоювали» своє місце у судовій системі України та кількість жінок-суддів в Україні з кожним роком зростає, що свідчить про поступову «фемінізацію Феміди».

Так, станом на 01 березня 2018 року в місцевих та апеляційних судах України з 591 суддів, які обіймають посаду голови суду, 36% (210 осіб) – жінки, 64% (381) – чоловіки; із 210 суддів, які обіймають посаду заступника голови суду, 35% (74 особи) – жінки та 65% (136) – чоловіки. Не менш різкою є гендерна нерівність у керівництві новоствореного Верховного Суду, хоча вперше за сторічну історію найвищу судову установу очолила жінка, її заступник, секретар Пленуму та всі голови касаційних судів – чоловіки причому найбільша гендерна нерівність спостерігається в Касаційному господарському суді: тут жінок тільки 38%. Не набагато краща ситуація й у «кримінальників»: 3 до 2 – на користь чоловіків [1].

Однак ані нормативно, ані будь-яким іншим чином вирівняти становище з керівниками судів неможливо, оскільки вони обираються за результатами волевиявлення зборів суддів у порядку, визначеному в ст. 20 Закону України «Про судові строки і статус суддів» [2], а отже, жінки самі повинні пробивати собі шлях до адміністративних посад. З огляду на це актуальним видається дослідження інституту жіночого лідерства, що передбачає обіймання жінкою керівних посад у судовій системі.

Досягнення гендерного паритету в судовому корпусі загалом та в адміністративній сфері (заняття адміністративних посад) зокрема є однією з ознак подолання «радянської спадщини» структури суду.

На сьогодні суспільство ще не відмовилося від так званого «сексуального» або «статевого» поділу праці», під якими розуміється один із видів

суспільного поділу праці, заснований на розподілі функцій статей, коли основною сферою діяльності чоловіків стає публічна сфера, а жінок – приватна. Чоловіки і жінки в такий спосіб спеціалізуються, перші – на соціальних функціях, другі – на несоціальних функціях репродукції. Ось чому ні для кого не секрет, що часто по відношенню до жінок застосовується так звана «скляна стеля», яка заважає їм займати посади керівників [3, с. 46]. Як уже зазначалося, причини вказаного феномена криються в патріархальних поглядах на роль жінки, укорінених у масовій свідомості; упродовж століть сформувалося сприйняття жінки як берегині родини, домівки, господині, виховательки дітей. Причому у вітчизняній культурі досі, на жаль, не прижилося ставлення до домашньої праці жінки як до форми неоплачуваної зайнятості, а по суті – як до повноцінної роботи.

Виправдання повільного кар'єрного зростання жінок базується на тому, що їм приписують низку суспільно-соціальних стереотипів щодо їх роботи і зайнятості. Серед них впевнення про те, що жінки працюють лише заради «шпилькових» грошей (тобто невеликої заробітної плати); в роботі їх більше цікавлять суто комунікативні та емоційні моменти; жінкам більше подобається робота, що не вимагає інтелектуальних зусиль; вони цінують самоактуалізацію і кар'єрне зростання менше, ніж чоловіки. Основою цих упереджень є інші, не менш хибні уявлення про відсутність у жінок компетенції, незалежності, змагальності, логіки, домагань тощо. Жінка має більше шансів зайняти керівну посаду середньої ланки, тоді як вищі керівні посади, як правило, беззастережно віддаються чоловікам.

На гендерну структуру судового менеджменту впливає багато факторів, серед яких варто приділити окрему увагу таким:

- стан гендерного дискурсу в ієрархії дискурсів;
- чимала підтримка суспільством ідеї жіночого призначення і жіночності з неправильним акцентом на домашню працю жінки. Ще Сімона де Бовуар писала, що небагато робіт так схожі із сізифовою роботою, як робота домогосподарки [4, с. 11];
- орієнтація соціальної підтримки жінки як більш слабкої;
- напівофіційне зростання державної ідеології з релігійною.

Аналіз наукової літератури свідчить, що повноваження голови суду включають:

- 1) повноваження щодо здійснення правосуддя, тобто суддівські повноваження;

2) спеціальні повноваження, зумовлені перебуванням на адміністративній посаді, тобто адміністративні повноваження, оскільки термін «адміністративний» в етимологічному розумінні означає «властивий адміністраторові, організаторський» [5, с. 12].

Результатом багатьох досліджень стало обґрунтування висновків, що жінки мають вельми сприятливі якості для реалізації адміністративних повноважень, а за деякими параметрами – і явні переваги для успішного здійснення управлінських функцій, що успішно екстраполюється і на обіймання посади голови суду. Разом із тим існують спроби представити діяльність жінки-керівника в спрощеному вигляді, виходячи з альтернативних моделей управління – «залізна леді» і «старша сестра», де «залізна леді» холодна, авторитарна, самовпевнена і добре знає про свою силу. Вона досконало володіє закулісними прийомами, відкидає дискусії і обмін думками як неефективний засіб. Вона сувора і вимоглива до підлеглих, у системі мотивації спирається на покарання, від підлеглих чекає дисципліни і поступливості, цінує в них, головним чином, професійні здібності.

Навпаки, «старша сестра» спирається на колективні форми ухвалення рішень, заохочує дискусії і полеміку. Будучи сама неординарною особистістю, вважає за краще, щоб поряд із нею працювали такі ж сильні колеги. Прихильна до підлеглих, чекає від них повної віддачі, цінує у своїх співробітниках відчуття єдиної команди. Для «старшої сестри» важливі не тільки професійні, але й моральні, психологічні якості працівників. Не сприймає інтриг, розвиває гласність, конструктивну критику. У системі мотивації переважно використовує винагороди, заохочує новаторство і творчий підхід до справи. Безумовно, ці два типи жінки-керівника є досить полярними, а в реальній практиці управління можуть давати різні поєднання.

К. Бартолі і Д. Мартін також підтвердили, що жінка-лідер у чоловічому діловому світі або в чоловічій групі відіграє одну з чотирьох неформальних ролей. Це роль «Матері», від якої чекають емоційної підтримки, а не ділової активності; роль «Спокусниці» для керівника, що викликає обурення у колег-чоловіків; роль «Іграшки, талісмана» – милої жінки, що приносить удачу, але не ділової жінки та «Залізної леді», яка наділена нежіночою жорстокістю, внаслідок чого вона буває найбільш ізольованою від групи [6].

О.І. Кулачек виділено основні проблеми, що негативно впливають на поступальне кар'єрне

зростання у жінок, що відповідно стосується і суддів.

По-перше, це вплив традиційного оточення на робочому місці. На думку дослідниці, традиційна чоловіча культура створила три суттєвих бар'єри для рівності чоловіка й жінки:

– перший бар'єр – жінок хочуть бачити залежними, запобігливими, скромними виконавицями, тоді як чоловіків закликають бути незалежними, здатними до конкуренції, спрямованими на дію;

– друга перешкода – для обрання на відповідальну посаду жінка повинна спочатку продемонструвати свою реальну компетентність, тоді як чоловікові достатньо мати потенційну;

– третій бар'єр – існує думка, що моральність і висока посада – речі несумісні, і жінки не прагнуть службових вершин, не бажаючи ставити під загрозу свої сімейні стосунки й цінності.

По-друге, великою перешкодою професійного зростання жінок є брак часу. Жінки в основному мають сім'ї та обов'язки з догляду за дітьми, старими батьками чи іншими родичами, а режим подвійного навантаження призводить до постійного емоційного й фізичного перенапруження і перевтоми, що може супроводжуватися психологічними, емоційними, а іноді й фізичними відстороненнями від службової активності [7, с. 15].

Таким чином, саме існування певного ряду застарілих стереотипів, які вже пережили самі себе, але спрацьовують у свідомості більшості людей, призводить до гендерної асиметрії в питанні доступу жінок-суддів до керівних посад у суді. На захист останніх Л.О. Памнуха вказує на ряд особливостей, що підтверджують, що жіночий стиль керівництва набагато різноманітніший, аніж чоловічий, зокрема:

1) мотивація трудової діяльності жінки має певні відмінності. Відома п'ятирівнева піраміда потреб А. Маслоу в гендерному аспекті зазнає значних коректур на кожному ступені. Так, жінки мають рухливу мотиваційну структуру, можуть реагувати з великими відмінностями, наприклад, якщо жінка відчуває себе соціально захищеною, щаслива в шлюбі, родині, то вона надає менше значення своїм відносинам з колегами і, як правило, не прагне до лідерства в організації. Проте вона може прагнути ствердження самостійного статусу в цілях самоактуалізації і підтвердження власної «повноцінності». Життя чоловіка наповнене проблемами кар'єри і роботи, він високо цінує позародинні відносини, наприклад, спілкування в колі колег або друзів. Позиція жінки змінюється, якщо вона самотня або працює через матеріальну необхідність.

Важливо підкреслити, що особливості мотивації праці у жінок відображають швидше своєрідність особистості, а не загальні закономірності;

2) в управлінні жінка-керівник більше уваги приділяє відносинам між членами колективу, її значно сильніше хвилює сфера міжособистісних відносин, ніж керівника-чоловіка. Жінка більш чутливо реагує на морально-психологічний клімат у колективі, спирається на технологію «знаків уваги»: проявляє емпатію, чуйність у розумінні душевного стану і морально-етичних колізій. Здійснюючи функцію контролю за діяльністю персоналу, жінка не прагне до жорстких санкцій, а насамперед бажає забезпечити необхідні умови для підпорядкованих з метою мінімізації покарань. При цьому вона зберігає здатність реалізувати жорсткі заходи до тих, хто не справляється з поставленими завданнями;

3) жінка емоційніша, і ця риса особливо характеризує жіночий стиль управління. У різних ситуаціях реакція жінки-керівника відрізняється від реакції чоловіка: емоційно вона більш яскрава і багатша. Жінка «близько до серця» приймає все, що пов'язано з роботою, більше схильна «програвати» ситуацію, переживати можливий перебіг подій. Під час ухвалення рішень жінка частіше покладається на свої відчуття, інтуїцію, знамениту жіночу логіку, вона схильна поводитися як цілісна особистість, чуйна до більшості аспектів проблеми, що мають для неї також і емоційне значення. Але внаслідок підвищеного рівня емоційності жінка більш образлива, болючіше реагує на критику, грубість, що не дозволяє їй завжди бути об'єктивною і поводитися конструктивно. Зайву емоційність вважають серйозним недоліком жіночої моделі управління, оскільки вона є джерелом несправедливості й невпевненості, причиною багатьох конфліктів;

4) у взаєминах із зовнішнім середовищем жіночий стиль управління відрізняється великою гнучкістю, ситуативністю, умінням адаптуватися до обставин, що склалися. Відмова від скарг на неможливість перетворень і пошуку винуватих дає можливість жінці-керівникові успішно діяти в межах заданих обмежень, наполегливо й послідовно досягати реалізації поставлених цілей. Гнучкість і дипломатичність у поєднанні з наполегливістю дозволяють жінці ефективно будувати взаємини з діловими партнерами, знаходити у них взаєморозуміння і підтримку. Жінка вміє поєднувати й оперативно перемикається з однієї соціальної ролі (керівник) на іншу (дружина, дочка, мати), проте встановлено, що приблизно третина

нервових розладів жінок походить від зіткнення її соціальних ролей – керівника на роботі і виконавця вдома. Характерно, що жінки-керівники більше значення, ніж чоловіки, надають установленню конструктивних відносин, що зумовлено прагненням шукати і знаходити підтримку;

5) завдяки терплячості діяльність жінки-керівника спрямована на послідовні, поступові перетворення без орієнтації на миттєвий результат. Така стратегія «маленьких кроків» виправдана в ситуаціях невизначеності та приносить свої плоди в економічних умовах, що склалися в сучасній Україні. Ці ж обставини визначають схильність жінки до тактичного, а не стратегічного планування, що часто виявляється більш виграним у сучасній ситуації. Встановлено, що жінки мають детальний і зважений підхід, «смак» до дрібниць: вони значно краще сприймають і аналізують деталі, подробиці подій, уміють провести логічний аналіз елементів цілого. Повнота і точність такого диференціального аналізу абсолютно недосяжна для більшості чоловіків. Проте чоловіки краще можуть уявити подію загалом, оцінити стратегічні тенденції явища, встановити інтегрований зв'язок між частинами цілого;

6) стиль керівництва жінки відрізняється більшою демократичністю, готовністю до співпраці і колегіального ухвалення рішень за умілого делегування повноважень і відмови від дріб'язкової опіки підлеглих. Для реалізації ухвалених рішень характерним є чіткий розподіл функцій виконання, надання допомоги в разі потреби. Під час організації контролю за ходом виконання рішень превалює поетапна форма у вигляді регулярних поточних перевірок, недопущення затягування небажаної ситуації. Відповідальність за роботу встановлюється відповідно до чіткого розподілу обов'язків, причому характерним є покладання кінцевої відповідальності за певну ділянку роботи на конкретного виконавця. Таким чином, незважаючи на м'якість стилю управління, жінка-керівник здібна до рішучого здійснення функції контролю і, як вже було зазначено, до вживання жорстких заходів до співробітників;

7) жінкам-керівникам притаманна така риса, як схильність до повчань. Нерідко це не подобається підлеглим, а особливо чоловікам. Інтерпретація цієї особливості добре вкладається в парадигму «трьох Я», розроблену Е. Берном, згідно з якою формування особи проходить по трьох блоках: «дитяче Я», «батьківське Я» і «доросле Я». Будь-яка інформація, що поступає, послідовно проходить названі блоки і визначає поведінку

людини. Хоча прийнято вважати, що схильність до виховного типу поведінки, як і підвищене співпереживання, часто виступає обмежувачем жіночого управління, але останні вміють компенсувати свої небажані особливості управління і навіть отримувати з них вигоду;

8) ще одна визначальна особливість жінки-керівника – допитливість. У більшості випадків вона реалізується в позитивному напрямі як прагнення розширювати свій кругозір через спілкування, встановлення нових контактів, збір додаткової інформації. Проте нерідко ця риса приводить до збору і розповсюдження недостовірних відомостей (чуток, пліток) і їх використання під час ухвалення рішень, що неминуче знижує їхню якість;

9) в екстремальних ситуаціях жінка демонструє не стратегію страху й уникнення, а активного протистояння. Внутрішнє чуття допомагає їй успішно діяти в кризових ситуаціях. Використовуючи різні моделі поведінки, жінка знаходить оптимальні шляхи в умовах, що склалися. Дослідження показують, що жінки і в ситуаціях ризику здатні формувати адекватні стратегії, що відрізняються, з одного боку, усвідомленою обережністю, а з іншого – необхідним рівнем ризику і навіть авантюризму, що допомагає прийняти правильне рішення в умовах невизначеності. Менша амбітність і небажання досягати перемоги «за будь-яку ціну» дозволяють жінці діяти в складних обставинах навіть ефективніше, ніж чоловікові;

10) поширена думка про те, що конфлікти мають, як правило, «жіноче обличчя», не підтверджується спеціальними дослідженнями. Встановлено, що чоловіки та жінки конфліктують приблизно з однаковою частотою, але причини і форми прояву конфліктів у них різні. Жінки активно спрямовують свою негативну енергію в зовнішнє середовище, при цьому вони володіють м'якими конфліктними технологіями, швидше і легше «відходять» і заспокоюються [8, с. 96].

**Висновки.** За таких обставин розглянуті особливості професійної поведінки жінки керівника дозволяють спростувати традиційне уявлення про обмежені можливості її менеджменту в цілому, думку про меншу ефективність «м'якого» жіночого керівництва в порівнянні з «жорсткою» чоловічою моделлю управління. Аналіз управлінських ситуацій свідчить, що жінка здатна на жорсткі управлінські технології, але в «м'якій пластичності». Жінки-керівники досягають успіхів не в результаті копіювання чоловічого стилю управління, а за допомогою творчого використання своїх здібностей, реалізації внутрішньо властивих тільки жінці рис і якостей. Саме тому найкращим для судової системи буде керівництво, засноване на паритетному представництві чоловіків та жінок із руйнацією існуючих суспільних гендерних стереотипів, з позитивним ставленням до жінок-керівників та утвердженням гендерної демократії.

#### Список літератури:

1. ДСА здійснила аналіз гендерного складу суддів. URL: <http://ukrainepravo.com/news/ukraine/dsa-zdiysnyla-analiz-gendernogo-skladu-suddiv/?month=03&year=2018> (дата звернення: 04.12.2018).
2. Закон України «Про судоустрій і статус суддів». URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1402-19> (дата звернення: 04.12.2018).
3. Чаффинс С. «Стеклопотолюк»: займають ли женщины в США должное положение в обществе? *Иностранная психология*. 1998. № 10.
4. Бовуар С. Друга стать. Київ, 2017. Т. 1. 368 с.
5. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.). Київ, 2005. 1728 с.
6. Бендас Т.В. Гендерные исследования лидерства. URL: <http://library.kr.ua/women.html/gendisid.html> (дата звернення: 04.12.2018).
7. Кулачек О.І. Гендерна паритетність у державному управлінні: становлення та тенденції розвитку в Україні : автореф. дис. ... канд. наук з держ. управління ; Українська академія держ. управління при Президенті України. Київ, 2003. 21 с.
8. Пампуха Л.О. Гендерні аспекти ефективного менеджменту. *Вісник національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». Філософія. Психологія. Педагогіка*. 2009. № 1 (25). С. 95–99.

#### КОНЦЕПТ РУКОВОДИТЕЛЯ СУДА: ГЕНДЕРНОЕ ИЗМЕРЕНИЕ

*В статье исследуется проблематика равных возможностей доступа судей к административной должности руководителя суда через призму гендерного измерения в контексте таких вопросов, как гендерное равенство и гендерная симметрия, институт лидерства. Определено, что стили управления женщин-судей и их коллег-мужчин имеют определенные особенности и различия, которые сле-*

*дует учитывать в механизме достижения гендерного паритета в судебском корпусе в целом и в сфере занятия административных должностей в частности.*

**Ключевые слова:** суд, судья, гендер, председатель суда, руководитель.

#### **CONCEPT OF THE LEADER OF THE COURT: GENDER MEASUREMENT**

*The article raises the issue of equal opportunities for judges to access the administrative position of the head of the court through the lens of the gender dimension in the context of issues such as gender equality and gender symmetry, the institute of leadership. It is determined that the management styles of women judges and their male colleagues have certain features and differences that should be taken into account in the mechanism for achieving gender parity in the judiciary in general and in the area of administrative positions in particular.*

**Key words:** court, judge, gender, court chairman, leader.