



# Женское лидерство в период пандемии



Фрацковяк М.Я.  
Директор международных проектов в  
Институте управления Финляндии


e-mail: [frackowiak777@gmail.com](mailto:frackowiak777@gmail.com)

## Аннотация

Мировой опыт борьбы с Covid-19 показывает, что страны, возглавляемые президентами и премьер-министрами-женщинами показывают на сегодняшний день более эффективные результаты борьбы с пандемией и спровоцированным ею кризисом, чем страны, возглавляемые мужчинами. Как объяснить это превосходство женского подхода к решению проблем, вызванных Covid-19? Является ли эта ситуация поворотным моментом в оценке женского лидерства? Анализируя действия всех 27 женщин – мировых лидеров и сопоставляя результаты анализа с перечнем преимуществ лидера, представленным в исследовании Ценгера и Фолкмана, автор выдвигает гипотезу о превосходстве женского стиля управления в ситуации пандемии и призывает более подробно рассмотреть женские подходы к антикризисному управлению, чтобы лучше понять новые парадигмы лидерства в 21-м веке.

## Ключевые слова

• женское лидерство • женское измерение • эффективность • Covid-19 •



Ангела Меркель, один из самых значимых и опытных национальных лидеров современности, в своей знаменитой речи от 18 марта 2020 года сказала, что пандемия Covid-19 стала самой серьезной проблемой для Германии со времен Второй мировой войны. Спустя несколько месяцев мир все еще не справился ни с самим вирусом, ни с кризисом, а скорее кризисами, которые он вызвал.

Ситуация с Covid-19 стала предметом исследования для многих ученых. Популярность данной темы среди ученого сообщества обусловлена, во-первых, необходимостью создания вакцины против вируса, а, во-вторых, поиском выхода из вытекающих кризисов, которые характеризуются единообразием для практически всех стран мира. Государства так или иначе сталкиваются с одинаковыми проблемами в схожих условиях неопределенности практически в одно и то же время.

Пандемия стала действительно глобальной проблемой. Это испытание для сотен тысяч медиков и социальных работников, сражающихся на передовой. Кроме того, это серьезный вызов для десятков глав государств, которые издают указы и распоряжения из президентских и премьерских кабинетов. Кто-то из них не запомнится ничем, а кто-то станет национальным героем.

За последние шесть месяцев политические лидеры разных стран показали разнообразные, часто противоречивые подходы и отношение к Covid-19. Отрицание и пренебрежение одних сопровождается эффективной, а иногда даже чрезмерной реакцией других. Сегодня невозможно оценить эффективность действий лидеров, так как пандемия еще далека от завершения и, к сожалению, может принести еще много удивительных сюрпризов, таких как акции протеста против политики президента Вучича и премьер-министра Аны Брнабич в Сербии, прокатившиеся по стране 10-12 июля.

Но уже сейчас журналисты, политологи и социологи разных стран осторожно [говорят](#) о том, что по итогам создавшейся кризисной ситуации, характеризующейся пандемией и кризисами, будут названы скорее героини, а не герои. Именно женщины-лидеры сегодня демонстрируют гораздо более явные успехи в управлении кризисной ситуацией [1].


Такой же позиции придерживались и участники международного вебинара «Коронакризис. Чему он нас научил», организованного 11.06.2020 ВШГУ РАНХиГС.

Проанализировав коммуникационную политику нынешнего правительства Финляндии, возглавляемого 34-летней Санной Марин, работу президента Тайваня Цай Ингвен, президента Сингапура Халины Якоб, главного специалиста в области общественного здравоохранения в Республике Корея и автора лучшей программы профилактики Чжон Юн Кёнг и лидера Гонконга Чэн Лам Юэнтгор, которая, несмотря на свою низкую популярность, смогла эффективно использовать текущую напряженную политическую ситуацию. Эксперты высказали гипотезу о том, что женщины-лидеры государств могут быть более эффективными чем мужчины в защите общества от коронавируса, в управлении кризисом, коммуникациями и другими связанными с ним вызовами.

Данная гипотеза подтверждается исследованием двух ученых: Лоренцо Фиорамонти из Университета Претории и Луки Кошеме из Тринити-колледжа, Ирландия. Они провели статистический анализ имеющихся данных о пандемии Covid-19 в разных странах, а также ряд измерений основных человеческих потребностей, неравенства и экономической устойчивости. Для анализа ученые использовали ежедневные данные о количестве подтвержденных случаев Covid-19 в общей сложности в 35 странах с 31 декабря 2019 года по 11 мая 2020 года (данные доступны в Европейском центре профилактики и контроля заболеваний). Ученые [заметили](#), что в странах, где женщины занимают руководящие должности, число подтвержденных случаев смерти от Covid-19 в шесть раз меньше, чем в странах, где правительства возглавляют мужчины.

Правительства, которые возглавляют женщины, были более эффективными и быстрыми при устранении последствий эпидемии. Примечательно, что пиковые отметки ежедневных смертей примерно в шесть раз ниже, чем в странах, которыми управляют мужчины.

Следует подчеркнуть, что эффективность женского лидерства была описана еще в 1990-х годах в американской научной литературе, например, «Женские пути лидерства» Салли Хельгесен, и подтверждена результатами исследований, проведенных фирмой Ценгера и Фолкмана и Джоном Герземой. Успешное женское лидерство 21 века [основано](#) не столько на принятии «мужского» характера лидерства, сколь-



ко на внедрении «женского» понимания роли лидера, что позволяет более эффективно и адекватно управлять кризисом [2].

Американский подход идеально вписывается во второе измерение теории Геерта Хофстеде, мужественность против женственности, в котором мужественность определяется как «общественное предпочтение достижениям, героизму, самоутверждению и материальному вознаграждению за успех». Его женский аналог представляет «предпочтение сотрудничеству, скромности, заботе о слабых и качестве жизни».

Все это подтверждается заявлением уже упомянутых Фиорамонти и Кошеме: «Существуют свидетельства того, что женщины более склонны занимать руководящие должности в обществах, которые ценят справедливость, солидарность и сотрудничество, что с другой стороны делает и экономику таких обществ более устойчивой к потрясениям» [3].

Измерение «мужественность-женственность» в теории Хофстеде предназначено для определения не пола лидера, а его характера. Да, многие женщины придерживаются «женского» подхода, но история также знает «мужской» подход к кризисам таких женщин, как царица Хатшепсут, премьер-министр Голда Меир или Маргарет Тэтчер. И, конечно, нетрудно найти примеры мужчин, использовавших женский подход, которые, честно или для улучшения имиджа, проводят политику заботы о каждом гражданине, понимания и сотрудничества. Например, канадский премьер-министр Джастин Трюдо, нидерландский лидер Марк Рютте или финский президент Саули Ниинисто.

В мире бизнеса одним из наиболее значимых и интересных исследований является опрос Ценгера и Фолкмана, в котором приняли участие более 60 000 предпринимателей и чиновников по всему миру. Согласно сводным результатам исследования, из 19 характеристик хорошего лидера в 17 женщины более эффективны, а мужчины лидируют только по двум параметрам. Женщины проявляют большую инициативность (7,3%), гибкость (5,5%), готовность к самосовершенствованию (5,2%), стремление к результату (5,1%), честность (4,9%), стремление к развитию других (4,3%). Они лучше вдохновляют (4,2%), проявляют смелость в принятии решений (3,4%), успешное построение отношений (3,3%), инновационные решения (3,3%), ясность целей (2,9%), сотрудничество (2,4%), хорошие отношения с внешним миром (1,3%), общение (1,1%), анализ ситуации (1,1%), лидерские реакции (1,0%), инновационность (0,4%). Мужчины немного превосходят женщин в качестве экспертов по технологиям (1,0%) и разработчиков стратегии (1,3%) [4].

Исследование Джона Герземы подчеркивает важность таких характеристик «новой модели женского лидерства», как сочувствие, уязвимость, смирение, инклюзивность, щедрость, внутренний баланс и терпение. Женщины также имеют более панорамный взгляд на проблемы, проявляют про-социальную вовлеченность, большую готовность делиться властью и анализировать обратную связь.

Похожую мысль мы находим и у Карла Густава Юнга: «Личное развитие человека зависит от уровня интеграции его внутреннего мужского и женского полюса». Это новая – старая дефиниция сбалансированного лидерства: через распознавание, оценку и развитие внутренних как мужских, так и женских качеств.

В современном мире американских и европейских исследований явно недостаточно для описания многополярного характера политики и экономики. Вот почему стоит добавить одну из самых пронизательных и в то же время старейших парадигм «женского» лидерства, которая до сих пор является основой восприятия мира для жителей Китая, Японии, Кореи и Вьетнама, то есть концепции дуализма Инь-Ян, где чувствительность, вдумчивость и отзывчивость должны сбалансировать мужское доминирующее, агрессивное или диспутирующее эго. Инь представляет типичные женские качества, такие как готовность помогать, интуицию, чувствительность и вдумчивость. Ян представляет типичные мужские качества: энергию, волю к достижениям, драйв и вовлеченность. Важно отметить, что китайцы признают оба эти набора качеств необходимыми для успешного существования. Инь и Ян могут доминировать в разное время и одно не может успешно существовать без другого, но идеальное состояние – это гармония двух характеров.

В рамках этой модели, лидерство не может быть успешным, если оно основано только на стремлении к прибыли, победе, энергии и решимости. Чтобы быть успешным, оно должно быть дополнено чувстви-



тельностью, состраданием и мягкостью. Мужские и женские качества объединяются в одно целое.

В литературе [упоминается](#), что 5-6% людей на руководящих должностях – это женщины, и примерно столько же женщин в настоящее время занимает руководящие должности в странах мира. Приведенное ниже исследование описывает 27 случаев по всему миру, в которых женщины-руководители государств более или менее успешно выступили против коронавируса.

Ангела Меркель является отличным примером успеха в борьбе против Covid-19. Ее мартовская речь, в ходе которой [прозвучали](#) слова «Es ist ernst» (это серьезно) и прогноз о том, что 70% немцев могут заболеть, произвели неизгладимое впечатление. Идеальное сочетание эмоций во время выступления и научного подхода (у Меркель докторское звание в области квантовой химии) дало немцам ощущение, что они в хороших, компетентных и заботливых руках.


Меркель пришлось преодолевать влияние бизнеса, который хотел отложить и уменьшить ограничения, связанные с карантином как можно дальше. Меркель решила по-своему и не ошиблась: «Wir müssen Zeit gewinnen» (Мы должны выиграть время). Массовое тестирование также дало хороший результат. Как следствие, популярность Меркель [достигла](#) 71%. Уже в третий раз популярная Mutti спасает Германию после экономического кризиса 2008 года и иммиграционного кризиса 2015 года.

Симонетта Соммаруга, президент Швейцарии, не так популярна, как Меркель, но она [заверила](#) жителей, что Швейцария имеет лучшую инфраструктуру и исследовательские институты сразу после Германии. Соммаруга также взяла на себя ответственность за решение о введении карантинных мер перед бизнесом, в особенности туристическим. Во время дискуссии в парламенте она уступила место другим политикам сказав: «Кризис – не место для эго-шоу». Соммаруга, несмотря на то, что Швейцария не является членом ЕС, выстроила отличное сотрудничество с Меркель: обе страны сейчас используют децентрализованную систему приложений для отслеживания и регуляции коронавирусной инфекции.

Джасинда Ардерн – одна из икон кризиса. Она, возможно, самый харизматичный лидер, который ввел частичные ограничения и карантин, когда появился только 6-й случай в Новой Зеландии; полное закрытие границ наступило уже после 100-го случая. Ограничения были быстрыми и жесткими. В ее страстных речах содержались понятные эмоции, материнская забота (Джасинда недавно родила ребенка), а также четкие и недвусмысленные инструкции о том, что делать. Незадолго до карантина правительство отправило жителям экстренные текстовые сообщения: «Это сообщение для всей Новой Зеландии. Мы зависим от вас, – говорится в нем. – Оставайтесь сегодня вечером там, где вы должны оставаться с этого момента... вероятно, самые строгие меры будут действовать в течение нескольких недель». Примером ее женской заботы было обращение «Береги соседей».

С другой стороны, она является сторонницей принципа «go hard and go early», то есть «Мы должны действовать усердно и как можно раньше». Он неоднократно [прозвучал](#) в посланиях премьер-министра Ардерн. Ее популярность выросла до 80%. Ее эмоциональность приносит её команде отличные PR-результаты. Примером могут быть слова о том, что она «немного потанцевала» после информации о том, что последний пациент в Новой Зеландии был вылечен. Экономика снизилась всего на 3,8% ВВП.

Санна Марин – самая молодая премьер-министр в мире. Более того, ее назначение в декабре 2019 года стало для нее полной неожиданностью. Дело осложнилось тем, что уже в феврале 2020 года в Финляндии появились первые пациенты коронавирусной инфекцией. По мнению многих финских и зарубежных экспертов, премьер-министр хорошо справилась с кризисом. Она смело предупреждала о возможных десятках тысяч заболеваний и тысячах смертей, а также ввела ограничения на выезд и въезд в наиболее зараженный столичный регион Уусима. Марин быстро стала спикером коронакризиса вместо главного врача Мику Салминена, когда выяснилось, что этот кризис является не только медицинским, но и социально-экономическим и политическим. Ее еженедельные конференции убедили финнов в том, что она знает, что делает. Стоит подчеркнуть, что Марин предпочитает билатеральность контактов с гражданами, открытость к обратной связи, таргетированное и эффективное информирование о кризисе отдельных групп, таких как иммигранты, молодежь, пенсионеры, дети, а также ведение отдельной работы и переговоров с врачами и медсестрами. Отличным примером работы «снизу вверх» является [программа](#) «Suomi toimii» (Финляндия справляется), в которой приняло участие более 140 организаций разного масштаба и профиля. Не все сработало, но, несмотря на «шведский» кризис (не-



конституционное закрытие границы между Финляндией и Швецией), смерти в домах престарелых и ошибки в общении с политическими силами, популярность партии Марин увеличилась с 18% до 24%, а ее собственная популярность дошла до 66%. Ее политика в отношении коронавируса поддерживается 90% и подвергается критике только 6% населения Финляндии.

Катрин Якобсдоттир, премьер-министр Исландии, в свою очередь, заинтриговала смелостью и оригинальностью своего подхода: в стране все прошли бесплатное тестирование (при необходимости несколько раз), которое продолжалось до момента пока все пациенты не были обнаружены, включая неграждан и туристов.

Благодаря этой мере была устранена необходимость в обязательном двухнедельном карантине. Катрин ввела приложение для отслеживания заболевших, использование которого является добровольным. По словам Якобсдоттир, это приложение находится под строгим контролем Института личной конфиденциальности. Ключом успеха она считает «следование советам ученых и принятие транспарентных и ясных решений». Она также подчеркнула, что поведение населения имеет решающее значение для контроля над вирусом.

Цай Ингвэнь, президент Тайваня, несомненно, является одной из величайших героинь пандемии, так как она была первой, кто правильно понял угрозу. Она ввела ограничения на Тайване еще в январе и вместе со специалистами разработала 124 меры борьбы с пандемией, благодаря которым удалось избежать смертей и карантина, за что ей очень благодарен тайваньский бизнес. Скромная «тетя Ингвен» покорила даже оппозицию своим спокойствием. Тайвань стал островом устойчивости. Цай Ингвэнь говорит, что этот успех не случайный, а вызван объединением усилий медицинских работников, правительства, частного сектора и общества в целом. По ее словам, были предприняты все меры для отслеживания поездок и истории контактов каждого пациента, больные были изолированы, чтобы уничтожить инфекцию до того, как станет причиной массовой вспышки в обществе. По многим оценкам, действия первой женщины-президента в истории Тайваня являются мягкими, но решительными.

Чжон Юн Кён не является премьер-министром или президентом Южной Кореи, но она вполне заслужила место в обзоре женщин-лидеров как генеральный директор Центра по контролю и профилактике заболеваний. Она присутствовала на ежедневных конференциях, а затем возвращалась на работу в больницы. Ее самоотверженность вызвала огромный позитивный общественный резонанс.


Когда в мае в Сеуле появились новые вспышки заболевания, Чжон, не колеблясь, назвала это 2-й волной, хотя даже Мария Ван Керхове, эпидемиолог ВОЗ, считала, что ситуация не столь опасна. Она также завоевала сердца корейцев, сражаясь с правительством за максимальную защиту своих сотрудников – врачей. Wall Street Journal назвал ее «супергероем».

Президент Керсти Кальюлайд стала еще более популярной в Эстонии благодаря трем действиям, которые способствовали эффективной борьбе с коронавирусом и его последствиями: во-первых, это борьба с недостоверной информацией (фейками), во-вторых, плодотворное сотрудничество с остальными странами Балтии, Латвией и Литвой, особенно по обмену гражданами после закрытия границ, и, в-третьих, инициатива вовлечь и простимулировать бизнес и стартапы для разработки лучших электронных решений. Так в Эстонии снова появились отличные IT-решения, которые были протестированы, закуплены и уже внедрены государством.

Саломе Зурабишвили, пожалуй, одна из самых ответственных лидеров Европы. Она первая в Европе ввела эффективные меры: закрыла школы, университеты и границы – это была мощная реакция на всего 3 случая заражения. Она честно признала, что в Грузии нет достаточной инфраструктуры и ресурсов, и поэтому коронавирус лучше предотвратить заранее, чем лечить после.

Зузана Чапутова стала еще одной иконой борьбы с пандемией: она мужественно и очень решительно закрыла границы и, несмотря на противоречивые рекомендации врачей, решила надеть на словаков маски и перчатки.

Наиболее важно, что с самого начала она сама показала хороший пример ношения маски. Даже на инаугурации нового правительства, все его члены были одеты в маски, а Чапутова выступила в маске цвета



своего элегантного наряда, что положило начало особой моде в Словакии. В дополнение к успешной онлайн-кампании президент [поощряла](#) изготовление масок собственного производства.

Жанин Анез, как и ее финская коллега Санна Марин, в ноябре 2019 еще не знала, что скоро станет временным президентом Боливии после ухода Эво Моралеза. Когда пандемия появилась в небогатой Боливии, Анез, как мать, которая полна любви, обратилась к разобщенным гражданам с просьбой об обеспечении безопасности и взаимной помощи.

Анез стала очень активной в Facebook и других социальных сетях, где предоставляла честную, всестороннюю и актуальную [информацию](#) о ситуации. Она неоднократно подчеркивала роль семьи как структуры, которая лучше всего защищает от вируса. Анез также боролась с бюрократией, чтобы построить больницы как можно быстрее. Она также является одним из немногих лидеров, которые сами [заболели](#) коронавирусом. К сожалению, ситуация в Боливии сильно ухудшилась.

Бидхья Деви Бхандари оказалась в трудном положении, так как небогатый Непал до сих пор не оправился от землетрясения и экономических кризисов. Насколько это было возможно, Бхандари организовала оперативное реагирование и обратилась за помощью за границу, но самым запоминающимся моментом был ее [отказ](#) от зарплаты и перевод средств в фонд для закупки масок.

Эрна Сольберг в начале кризиса, как и ее шведские коллеги, думала, что пандемией должны заниматься специалисты. Однако, как и Санна Марин, она поняла, что премьер-министр не может не быть в центре борьбы за здоровье и безопасность. Именно она организовала обширное тестирование и закрытие границ. Однако ее будут помнить как премьер-министра, проводившего телевизионные встречи с детьми, во время которых она завоевывала сердца малышей и [убеждала](#) их в том, что «можно немного бояться заражения, но только немного». Ее популярность выросла до 80%.

Метте Фредриксен ввела ограничения уже 13 марта, закрыв школы и университеты, запретив любые встречи более 10 человек. В средствах массовой информации ее сообщения были четкими и точными. Тем не менее, её рейтинг в 80% был также обусловлен онлайн-участием в конкурсе Fællessang – hver for sig, во время которого она, моя посуду с дочерью, [пела](#) песню популярной группы Dodo, «чтобы подбодрить датские сердца».


Шейх Хасина – премьер Бангладеша доказывает, что даже в одной из самых бедных стран мира могут быть организованы успешные меры по профилактике заболеваний и успешные информационные кампании. Бангладеш справляется с коронавирусом лучше, чем сопоставимые Индия и Пакистан: подход Шейх Хасина был высоко оценен Форумом мировой экономики. Для того, чтобы снизить уровень паники, почти каждый день премьер-министр проводила живые национальные встречи с местными чиновниками и людьми по всей стране. Она публично [издавала](#) директивы, и когда появились сообщения о том, что административная власть, по-видимому, ошибочно распределяла продовольственные пайки, она поклялась найти преступников, при этом заявив, что она «не пощадит никого, причастного к этим отвратительным действиям».

Ее всесторонние усилия по борьбе с Covid-19 уже начали публиковаться на международном уровне, особенно в комментариях о женщинах-лидерах. Примечательно, что в то время, как другие страны закрываются, бангладешский лидер [выступила](#) за транснациональное сотрудничество в борьбе против Covid-19. Также Бангладеш одним из первых объявил о взносах в Объединенный чрезвычайный фонд для борьбы с Covid-19.

Сахле-Ворк Зевде также призвала к трансграничному сотрудничеству. В первой фазе президент в значительной степени опиралась на китайский опыт. Несмотря на нехватку ресурсов, она [смогла](#) провести массовое тестирование жителей Эфиопии, что позволило снизить заболеваемость.

Сахле-Ворк Зевде успешно обратилась с просьбой о переходе бизнеса в онлайн-формат. Ее успехом является также эвакуация обратно в Эфиопию тысяч граждан, работающих за границей. Однако, возможно, наиболее важным достижением является освещение роли [женщин](#) во время пандемии, их информирование и использование их потенциала для борьбы с болезнью.

Когда коронакризис выявил недостаток глобального лидерства и расколотость международного сооб-



щества премьер-министр Барбадоса Миа Моттли, как пример женщины-лидера страны с ограниченными ресурсами, продемонстрировала силу солидарности и морального первенства. Она пригласила представителей стран Карибского бассейна к консолидации и сотрудничеству, что привело к хорошо организованному региональному ответу на вызов Covid-19. Премьер-министр Барбадоса Миа Моттли [призвала](#) к новой солидарности государства не только Карибского бассейна, но и всего мира, показывая этим жестом широкий горизонт и зрелую геополитическую идею.

Сильверия Джейкобс – это чрезвычайно харизматичный губернатор заморской территории Нидерландов Синт-Мартен, которая войдет в историю не только из-за своей настороженности и очень быстрой реакции на коронавирус, но и прежде всего из-за видео, обошедшего весь мир, где она решительно [убеждает](#) граждан: «Когда закончится ваш любимый вид хлеба, съешьте крекеры, потом ешьте свои хлопья. Ешьте сардины. Не выходите из дома».

Президент Халина Якоб находится несколько в тени хорошо функционирующего премьер-министра Сингапура Ли Сянь Лун, но при этом популярная «тетушка Халина» оказалась мудрой и полной эмпатии главой государства, которая достигла большой популярности среди своих сограждан. Именно она выделила рекордные 33 миллиарда долларов на борьбу с вирусом и последствиями пандемии в Сингапуре. Она также [призвала](#) к солидарности, заявив, что все в Сингапуре должны помочь покончить с распространением инфекции.

Катерина Сакелларопулу – премьер-министр Греции преуспела в первой фазе кризиса благодаря невероятно жесткой политике «полного соблюдения всех законов», которая стала трудной задачей для греков. Миллионы граждан подписались на ее Facebook, где Катерина каждый день предоставляла информацию о пандемии в доступной форме. Однако самым важным успехом, несомненно, является спасение пенсионеров в домах престарелых. Благодаря ее [кампании](#) число жертв стало незначительным по сравнению с другими странами ЕС.

Премьер-министр Намибии Саара Куугонгелва-Амадхила, пожалуй, одна из самых решительных лидеров. Закрыв Намибию уже 20 января 2020 года, она смогла полностью минимизировать число погибших. Также Саара выделила 20 миллионов намибийских долларов (1,2 миллиона долларов США) на приобретение [масок](#) для пожилых людей и школьников, чтобы защитить их от COVID-19. Саара Куугонгелва-Амадхила заявила парламенту, что этот шаг призван помочь уязвимым членам общества, которые не могут позволить себе покупать маски по рыночной цене.

Президент Мьянмы и лауреат Нобелевской премии Аун Сан Су Чжи быстро и активно отреагировала на вызовы пандемии. Ее [аккаунт](#) в Facebook насчитывает 21 миллион подписчиков из Мьянмы, но Су Чжи успешно обращалась к людям и через традиционные средства массовой информации.

Ее послания, с одной стороны, содержали очень конкретный план действий, в том числе и ограничений. Но в них также можно было увидеть огромное беспокойство о гражданах, много эмоций, смайликов, виртуальных сердец и так далее. Этих эмоций не разделяли высокопоставленные чиновники. Су Чжи объявила многочисленные проверки эффективности их действий. Зная о плохом состоянии инфраструктуры, президент пригласила добровольцев к сотрудничеству. Мировые СМИ критикуют Су Чжи за действия не в пользу, а против племени рохинджи в эпоху пандемии, в том числе через отключения [интернет](#) связи, что блокировало информацию в регионах вдоль границы с Бангладеш.

Ана Брнабич прославилась тем, что первой в Европе получила помощь из Китая, благодаря чему смогла эффективно [сократить](#) число заболевших. Однако политическое давление и решения президента Вучича, в том числе о выборах, привели к увеличению числа массовых протестных акций и демонстраций по всей стране. Ее правительство подозревается в [махинациях](#) со статистикой зараженных.

Пола-Мэй Уикс – президент Тринидада и Тобаго ввела ограничения и закрыла границы очень рано, что практически предотвратило угрозу. В своем [выступлении](#) она дала четкие инструкции гражданам: «Пожалуйста, следуйте советам, как будто ваша жизнь зависит от этого. Чья-то зависит». Как юрист Уикс внесла большой вклад в координацию сотрудничества стран Карибского бассейна.

Грация Зафферани, одна из двух капитанов Сан-Марино, является одним из менее успешных мировых лидеров, хотя и она завоевала популярность через публично выраженную [благодарность](#) медицинским

работникам этой крошечной республики.

Софи Вильмес, пожалуй, одна из самых трагических лидеров в ЕС. Несмотря на отличную инфраструктуру, Бельгия имеет рекордно высокий уровень заболеваемости и смертности. По словам бельгийцев, сама Вильмес много сделала для выхода из создавшейся ситуации. Спасенные граждане похвалили ее за хладнокровный, сдержанный, успокаивающий тон выступлений в СМИ, но ее действия в качестве представителя фламандской половины властей систематически дезавуировались с профранцузской половиной. Политика оказалась важнее, чем здоровье граждан, которые шутили, «что страна лучше справляется с пандемией без правительства, чем с ним». Обескураженные врачи и медсестры [отвернулись](#) от премьер-министра в прямом и переносном смысле во время ее визита в госпиталь.

Лидер Гонконга Чэн Лам Юэнтгор и ее работа [оценивается](#) отрицательно большей частью жителей Гонконга из-за их несогласия с политикой материкового Китая. В случае пандемии, осознавая свою низкую популярность, Юэнтгор использовала эпидемиологов для наиболее важных сообщений и даже контролировала движение гражданского неповиновения «надеваем маски» против рекомендаций правительства, что в конечном итоге оказалось спасением для жителей.

Несмотря на очевидную нескоординированность решений со стороны властей первая волна пандемии COVID-19 обернулась для граждан меньшими потерями, чем предыдущие эпидемии, в частности SARS. В качестве несомненного позитивного фактора можно отметить систематическое присутствие Юэнтгор в Facebook, где она публиковала важные инструкции и информации.

Как видно из этого первичного и общего обзора, многие женщины-лидеры проявили качества, описанные в исследованиях Ценгера и Фолкмана включая:

- Большую инициативность: Меркель, Ардерн, Якобсдоттир, Цай Ингвэнь, Чжон Юн Кён, Чапутова, Моттли, Сакелларопулу, Куугонгелва.
- Гибкость: Марин, Чапутова, Анез, Сольберг, Брнабич, Чэн.
- Готовность к самосовершенствованию: Марин, Чжон Юн Кён, Чэн.
- Стремление к результату: Ардерн, Якобсдоттир, Цай Ингвэнь, Чапутова, Фредриксен, Хасина, Зевде, Сакелларопулу, Куугонгелва, Су Чжи, Чэн.
- Честность: Меркель, Чжон Юн Кён, Зурабишвили, Моттли.
- Смелость в принятии решений: Меркель, Ардерн, Цай Ингвэнь, Чапутова, Фредриксен, Сакелларопулу, Уикс.
- Построение отношений: Якобсдоттир, Анез, Хасина, Сакелларопулу, Су Чжи.
- Инновационные решения: Цай Ингвэнь, Чжон Юн Кён, Керсти Кальюлайд, Моттли.
- Ясность целей: Меркель, Ардерн, Чжон Юн Кён, Зурабишвили, Фредриксен, Джейкобс, Сакелларопулу, Уикс, Вильмес.
- Сотрудничество: Соммаруга, Керсти Кальюлайд, Хасина, Брнабич.
- Сочувствие: Ардерн, Анез, Зевде, Зафферани.
- Смирение: Марин, Якобсдоттир, Цай Ингвэнь, Зурабишвили, Зафферани.
- Щедрость: Керсти Кальюлайд, Бхандари, Хасина, Якоб, Куугонгелва.
- Внутренний баланс: Цай Ингвэнь, Фредриксен, Якоб.
- Более панорамный взгляд на проблему: Меркель, Хасина, Зевде, Моттли.
- Про-социальную вовлеченность: Меркель, Ардерн, Чапутова, Анез, Сольберг, Зевде, Джейкобс, Якоб, Сакелларопулу, Куугонгелва, Су Чжи, Уикс.
- Готовность делиться властью: Соммаруга, Якобсдоттир, Сольберг.
- Готовность анализировать обратную связь: Марин, Анез, Су Чжи, Чэн.

Данная статья не претендует на исчерпывающим материалом на заданную тему, тем более что пандемия Covid-19 еще не закончилась и новые волны могут принести новые вызовы и выявить новых героев. Кроме того, могут поменяться составы многих правительств (предстоят выборы в Боливии, Тринидад и Тобаго и Грузии, и непростая политическая ситуация в Сербии).

Первой задачей этой статьи является попытка обратить внимание на сам факт высокой успешности женщин в эпоху Covid-19, что могло бы служить подтверждением теорий Хельгесен и исследований Фолкмана, и тем самым может быть поворотным моментом в управлении в многих странах. Вторая задача – инициировать более широкое обсуждение роли «женского» подхода в управлении для выработки сбалансированного, более адекватного и тем самым более успешного стиля управления кризисом.



---

## Список использованной литературы:

1. «Почему женские лидеры кажутся более успешными в период коронавируса» [Электронный ресурс] // Гардиан, Великобритания. URL: <https://www.theguardian.com/world/2020/apr/25/why-do-female-leaders-seem-to-be-more-successful-at-managing-the-coronavirus-crisis?fbclid=IwAR3IKo04Va-0REwpFPV76-2ko1UcYL099edsfjRsc2TuWPwviEEfRoZEPpA> (дата обращения 25.04.2020).
2. Герзема Дж., Дантонио М., Басс Дж. «Доктрина Афины». Апрель, 2013. (дата обращения 29.05.2020).
3. Дин Т., Тринити-колледж Дублин. «Страны с женщинами-лидерами страдают в шесть раз меньше смертей от COVID-19» [Электронный ресурс] // Газета «Medicalxpress». URL: <https://medicalxpress.com/news/2020-05-countries-female-leaders-covid-deaths.html> (дата обращения 29.05.2020).
4. Зенгер Дж., Фолкман Дж. «Исследование: по большинству лидерских навыков женщины получают больше, чем мужчины» [Электронный ресурс] // Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/2019/06/research-women-score-higher-than-men-in-most-leadership-skills> (дата обращения 25.06.2020).

## Female leadership during a pandemic

Frackowiak M.Ya.

Director of International Projects from Management Institute of Finland

E-mail: [frackowiak777@gmail.com](mailto:frackowiak777@gmail.com)

## Abstract

In the many countries affected by the recent Covid-19 virus outbreak, female heads of state including prime ministers and presidents seem to manage more efficiently than male leaders. How do we explain that superiority of feminine attitude to the challenge and is this a turning point in appreciation of feminine leadership? By analyzing all 27 female leaders' policies and matching it with the list of leader's advantages presented in the Zenger & Folkman's research Frackowiak shows that the hypothesis about the superiority of feminine features that allow leaders to acknowledge the situation and act more adequately is well worth considering for better understanding of a new paradigms of the leadership in the 21st century.

## Key words

• female leadership • feminine dimension • effectiveness • Covid-19 •

---

## References

1. Henley J. Are female leaders more successful at managing the coronavirus crisis? // The Guardian online, United Kingdom. URL: <https://www.theguardian.com/world/2020/apr/25/why-do-female-leaders-seem-to-be-more-successful-at-managing-the-coronavirus-crisis?fbclid=IwAR3IKo04Va-0REwpFPV76-2ko1UcYL099edsfjRsc2TuWPwviEEfRoZEPpA> (accessed: 25.04.2020).
2. Gerzema J., D'Antonio M., J. Bass. The Athena Doctrine. Published April, 2013.

3. Dean T. Countries with female leaders suffer six times fewer COVID-19 deaths // Medicalxpress. URL: <https://medicalxpress.com/news/2020-05-countries-female-leaders-covid-deaths.html> (accessed: 29.05.2020).
4. Zenger J. and Folkman J. Women Score Higher Than Men in Most Leadership Skills // Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/2019/06/research-women-score-higher-than-men-in-most-leadership-skills> (accessed: 25.06.2020).

