

ЯСАР ДЖАРРАР



УПРАВЛЯЙ КАК
ШЕЙХ

УРОКИ ЛИДЕРСТВА
ОТ ПРАВИТЕЛЯ ДУБАЯ

 **БОМБОРА**
ИЗДАТЕЛЬСТВО
Москва 2024

Огромная часть успеха Дубая — это его ставка на становление логистическим сердцем ближнего востока. Учитывая наметившийся поворот мировой логистики в сторону глобального Юга и глобального Востока, уникальный рецепт построения транспортных хабов от автора книги будет полезен многим компаниям, стремящимся понять, как строить бизнес в новой реальности.

*Екатерина Ляхова —
Директор по развитию бизнеса ГК «Росатом»,
Генеральный директор Управляющей компании «Группа Дело»*

Дубай для многих — пример успеха и богатства. Но в эмирате в начале 2000х почти полностью кончилась нефть, и его процветание обусловлено далеко не богатством недрами. Эта книга — не только рассказ об истории успеха, но и о борьбе «за место под солнцем», когда кажется, что все вокруг против тебя.

*Даниил Шулейко —
директор бизнес-группы электронной торговли
и логистических сервисов в «Яндекс»*

Дубай — пример настоящего экономического чуда. Это государство-стартап, которое смогло конвертировать нефтяные доходы в создание современного бизнес-центра, привлекающего инвесторов со всего мира. Мне всегда было интересно, как и почему у Дубая получилось превратить пустыню в ближневосточный Нью-Йорк? Книга шейха Мухаммеда, архитектора развития Дубая, показывает, что в основе успеха лежат мудрые принципы и долгосрочное видение, амбициозные цели и большая мечта.

*Федор Овчинников —
российский предприниматель, основатель российской сети
ресторанов быстрого питания «Додо Пицца»*

«Дубайскую модель управления неоднократно пытались взять за основу, однако она содержит в себе один важный ингредиент: СЕО-шейх. Понимание принципов его работы чрезвычайно важно для всех, кто хотел бы повторить его успех».

Вступительное слово

Мне особенно приятно писать эти строки, находясь на Dubai Future Forum 2023 — площадке, где ведущие международные эксперты обсуждают готовность стран, регионов и отдельных организаций создавать общее будущее. Это свидетельство пути развития Дубая, который является ярким воплощением грандиозных устремлений в реальность под дальновидным руководством «СЕО-шейха» Мухаммеда бен Рашида Аль Мактума.

Когда шейх Мухаммед стал руководить страной, Дубай был всего лишь скромным торговым портом. Менее чем за три десятилетия город превратился в мировой торговый центр и стал впечатляющим примером экономического развития. Эта история еще далека от завершения. В 2023 году шейх запустил программу D33 (Dubai Economic Agenda) с амбициозной целью удвоить размер экономики в течение следующего десятилетия. Программа D33 направлена на превращение города в динамичный центр инноваций образования и лидера в сфере цифровой и устойчивой экономики.

В книге «Управляй как шейх» автор исследует практические методы управления, использованные в этом удивительном путешествии. Ясар Джаррар — эксперт в области стратегии, государственной политики и инноваций, много лет непосредственно работавший в исполнительном аппарате дубайского лидера. Автор умело раскрывает уникальное сочетание модели лидерства шейха с управленческими практиками и аспектами корпоративной культуры. Стоит отдельно отметить характерный авторский стиль — ясный и выразительный.

Опубликовано много книг с историями успеха лидеров частного бизнеса. Намного сложнее найти публикации, описывающие менеджер-

ские практики выдающихся деятелей общественного сектора, особенно достигших столь беспрецедентных результатов, причем в масштабе не отдельного проекта, а целого государства на протяжении десятилетий.

В условиях, когда по всему миру доверие к государственным институтам ослабевает, эта книга является надежным руководством для лидеров общественного сектора. Более того, изложенные на ее страницах идеи могут быть эффективно применены руководителями корпоративного сектора, особенно в контексте формирования капитализма заинтересованных сторон.

В 2033 году эмират Дубай будет отмечать свое двухсотлетие, стремясь к тому, чтобы стать самым выдающимся мировым деловым центром и войти в тройку глобальных городов лидеров. Верю ли я, что это достижимо? Если шейх-генеральный директор останется приверженцем принципов, изложенных в этой книге, то я верю в это всей душой.

Алексей Праздничных

Оглавление

СЕО-шейх	9
ОТ АВТОРА	11
ГЛАВА 1. Становление Дубая как «корпорации»	13
МОДЕЛЬ ДУБАЯ	15
Традиция семейства Аль Мактум.....	20
Дубай стоит на трех «Т».....	29
Удача — селективный недостаток.....	34
Конкуренция — ключ к успеху.....	38
ГЛАВА 2. Ведите за собой смело и дальновидно.	
ВЕДИТЕ ЗА СОБОЙ СМЕЛО И ДАЛЬНОВИДНО	45
Стремиться быть первыми	47
Стройте свое будущее сами.....	52
Смести барьеры — если сработает, повторить.....	57
Действуйте быстро	64
Действуйте решительно и не оглядывайтесь назад	67
Не бойтесь рисковать.....	72
Не останавливайтесь	76
Уроки лидерства	81
ГЛАВА 3. Главное — действия	83
РЕЗУЛЬТАТЫ, А НЕ ОТЧЕТЫ	85
Считайте, что дело сделано.....	87
Деливерология шейха Мухаммеда.....	94
Личная ответственность	103
Шоу должно продолжаться	119
Уроки лидерства	128

ГЛАВА 4. Никогда не останавливайтесь на достигнутом	131
ИННОВАЦИИ ИЛИ ГИБЕЛЬ	133
Пусть двери и разум будут открыты	137
Развивайте культуру идей	142
Меняйтесь сами — или вас изменят другие	146
Клиент всегда прав	150
Уроки лидерства	159
ГЛАВА 5. Окружите себя сильными лидерами	161
ОДЕРЖИМОСТЬ ТАЛАНТАМИ	163
Ситуационное лидерство, основанное на прозорливости	165
Воспитание талантов на местном и международном уровне	168
В поисках новых лидеров	172
Три лошади на скачках	178
Уроки лидерства	182
ГЛАВА 6. Покоряйте сердца и умы	183
ОТ СЕРДЦА К СЕРДЦУ	187
1. Слушайте, слушайте, слушайте	189
2. Межплатформенная коммуникация	192
3. Упрощайте свои сообщения	194
4. Рисуйте яркие образы	194
5. Укрепляйте свой авторитет и демонстрируйте уверенность	196
6. Овладейте искусством рассказывать истории	199
Позитивная риторика	202
Значимость, а не просто успешность	208
Уроки лидерства	214
ЭПИЛОГ	216
МЫ ПОЛЕТИМ НА МАРС	216
ОБ АВТОРЕ	220

СЕО-шейх

Правитель Дубая, Его Высочество шейх Мухаммед бен Рашид Аль Мактум, вице-президент и премьер-министр Объединенных Арабских Эмиратов, вне всякого сомнения самый известный и уважаемый лидер региона. Его смелые идеи и умение их реализовывать подчас наперекор судьбе и обстоятельствам обеспечили государству удивительное наследие.

С 2001 по 2008 годы мне посчастливилось работать в Исполнительном кабинете шейха Мухаммеда, который я покинул в должности директора по стратегии. Этот период ознаменовался для Дубая феноменальной трансформацией. Именно тогда успехи и неординарные решения сложных задач способствовали формированию здесь особой модели управления. Для нее характерны динамичность и неизменное стремление к совершенству, обеспечившие Дубаю место среди ведущих центров мира. Благодаря развитой системе коммуникаций, смелым футуристическим проектам, легкости ведения бизнеса, выгодному центральному положению и крепким торговым связям Дубай стал южноазиатским Гонконгом, африканским Майами или ближневосточным Сингапуром. Но эта книга — не о Дубае. Она — о шейхе, который сделал свой эмират мировым центром притяжения.

В этой книге я рассказываю об уроках, которые получил в процессе непосредственной работы с шейхом Мухаммедом. Также я провел десятки интервью с другими членами его исполнительного аппарата последних двух десятилетий. Эта книга — инсайдерский взгляд на деятельность шейха, управляющего Дубаем, анализ его индивидуальных подходов и стратегий. Любой руководитель, независимо от того, стремится он стать лидером в области политики или об-

щественной деятельности, может усовершенствовать свои навыки и умения, получив ценные уроки у шейха Мухаммеда. Они особенно актуальны для развивающихся рынков, условия которых не всегда позволяют применить на практике знания, почерпнутые из учебников, ориентированных на западный контекст.

Покинув Исполнительный кабинет шейха, я много преподавал, активно занимался консультированием, выступал перед широкой аудиторией разных стран. За эти годы мне не раз задавали один и тот же вопрос: как он это делает? Как ему удалось за столь короткое время превратить Дубай в региональный деловой центр? В чем секрет? Эти вопросы явно выдают подспудное желание повторить успех Дубая в области экономического развития — в особенности, в странах Ближнего Востока, Африки и Азии.

Шейх Мухаммед вовсе не волшебник, не мировой гуру в сфере экономики и не ученый с мировым именем. Но он непревзойденный лидер. Он всегда выполняет обещанное и остается на шаг впереди, будучи одержимым идеей непрерывного движения и совершенствования. Он не боится рисковать, осознает всю важность человеческого капитала, вкладывается в создание лидеров в своем ближайшем окружении, а также знает, как быстро оправиться от неудач и добиться успеха.

Наконец, шейх Мухаммед — это уникальный пример руководителя, который сочетает в себе роль главы государства, корпоративного управленца и создателя общественных благ. Он — CEO-шейх.

ОТ АВТОРА

В 2001 году я работал научным сотрудником в Крэнфилдской школе управления в Великобритании. Мне нравилось в этой стране, к тому же меня недавно назначили старшим научным сотрудником. Вместе с моими коллегами мы составили отчет для Министерства торговли и промышленности, в котором сравнили производительность фирм в Великобритании и странах Европейского союза с производительностью предприятий США. Нашей целью было проанализировать так называемый «разрыв в производительности» и предложить способы его преодоления¹.

После публикации отчета я получил по электронной почте письмо с просьбой предоставить более подробную информацию, а спустя пару недель со мной связался Исполнительный кабинет шейха и пригласил на несколько дней в Дубай. Он и его администрация заинтересовались моей работой в Крэнфилде и хотели понять, чем мой опыт в области исследования производительности организаций может быть полезен Дубаю.

Тогда я был молодым ученым из Иордании и готовился через 18 месяцев получить постоянный вид на жительство в Британии. Моя будущая карьера представлялась предельно ясной: я собирался стать одним из самых молодых преподавателей Крэнфилда по международному управлению. Прежде я не бывал ни в одном городе Совета сотрудничества арабских государств Персидского залива и, более того, никогда не собирался их посещать. Ближневосточный регион

¹ Department of Trade and Industry, United Kingdom, REACTE Report — Benchmarking the Member States of the European Union: A Report to EU Policy Makers, April 2002.

с его политическими проблемами и экономическими трудностями я считал пройденным для себя этапом.

Я принял приглашение Исполнительного кабинета на Дубайский стратегический форум и полюбил Дубай, как только ступил на его землю. Город был буквально пронизан заразной энергией, к тому же приглашающая сторона оказалась чрезвычайно гостеприимной. При весьма скромных размерах Дубай кипел жизнью, словно Нью-Йорк или Лондон. Готовясь к встрече с командой Исполнительного кабинета, я ожидал, что окажусь участником типичной для Ближнего Востока околополитической дискуссии, где политика превыше развития, ресурсы направляются на организацию безопасности, а экономика отходит на второй план. Но вместо этого я познакомился со множеством новых идей и представлений, став свидетелем недюжинной харизмы лидера дубайского правительства. Даже беседа с главой Исполнительного кабинета меня приятно удивила. В числе прочего он задал мне вопрос: «Чего бы вы пожелали этому региону?»

В качестве первого шага на пути, в конце которого мне было суждено увидеть расцвет и подъем эмирата, я решил взять неоплачиваемый отпуск в Крэнфилдском университете и отправиться в Дубай. Пока я был там, отчетливо понял, что мы переживаем знаковый момент в истории Ближнего Востока, и в частности Дубая, — вот почему я попрощался со своими карьерными устремлениями в Великобритании и окончательно обосновался там.

ГЛАВА 1

**Становление Дубая
как «корпорации»**

МОДЕЛЬ ДУБАЯ

Об истории Дубая написано немало книг и статей. Путь, который проделал эмират, служит неиссякаемым источником вдохновения и ценного опыта, имея как сторонников, так и противников. Так или иначе, Дубай — пример феноменального развития в регионе со множеством трудностей и проблем.

В период с 1995 по 2015 год объем валового внутреннего продукта Дубая вырос с 11 до 101 миллиарда долларов США, а ВВП на душу населения увеличился с 16 000 до 42 500 долларов. При этом доля нефтяных доходов в ВВП снизилась с 18% до 1,2%. В контексте диверсификации и роста экономики эти цифры символизируют собой экономическое чудо. О подобных показателях развития мечтает любая страна Азии, Африки, Латинской Америки, а теперь и Европы.

Сегодня основу экономики Дубая составляет преимущественно сектор услуг — включая транспортные перевозки, логистику, розничную торговлю и туризм, — а также легкая промышленность и недвижимость. С 1995 по 2017 год численность населения эмирата выросла с 700 000 до более чем 2,75 миллионов человек, объем экспорта увеличился на 645%, а валовое накопление основного капитала — на 733%.

Дубай не раз подтверждал свой статус регионального лидера в многочисленных рейтингах. В глобальном индексе комфортности жизни Economist Intelligence Unit он много лет подряд занимает первое место среди городов Ближнего Востока и Северной Африки (БВСА). В рейтинге городов по качеству жизни Mercer и отчете агентства fDi Intelligence «Глобальные города будущего» Дубай в 2016 году опередил Токио, Пекин и Сеул.