

Єдине, що потрібно для тріумфу зла, —  
це щоб хороші люди нічого не робили.

Едмунд Берк

Досконалість ніколи не є випадковістю.  
Це завжди результат високих намірів,  
щирих зусиль і розумного виконання;  
вона являє собою мудрий вибір багатьох альтернатив:  
вибір, а не шанс, визначає вашу долю.

Арістотель

Вступ

## ГАРЯЧА МИЙКА

**Н**астала моя черга бути призначеним наступником від ФБР — «честь», якою почергово вшановували помічників директора бюро. Прохолодної січневої ночі 2012 року, коли майбутнє республіки, здавалося, лежало на плечах у мене та призначенців з інших агентств, десятки нас напхалися в добре укріплений бункер далеко за межами Вашингтона (округ Колумбія), у місці, якого я досі не можу розкривати.

Барак Обама перебував у капітолії США, виступаючи зі своїм щорічним зверненням «Про становище країни», і це означало, що більшість людей із президентської адміністрації, судді верховного суду, а також члени сенату й палати представників теж були в залі. Але не ми. До мене в тому нерозкритому місці приєдналися секретар адміністрації, працівники палати представників і сенату, а також кілька застебнутих на всі гудзики чиновників середнього віку з ключових федеральних агентств. Ідея, що виникла ще в тривожні дні початку Холодної війни, була така: якщо ворожа іноземна держава скине ядерну бомбу на Вашингтон, призначені наступники уникнуть бійні й зможуть зі свого сховку далі вести життєво важливі справи країни. Ми були Ноевим ковчегом для ядерної ери, останньою, найкращою, відчайдушною надією Америки, хоч би якою далекою була загроза Армагеддону.

Може здатися дивним, але насіння цієї книжки було посіяно тоді, у бункері. Того вечора йшлося не лише про підтримку

безперервної діяльності агентства. Мова була про збереження країни через захист ключових інституцій, які захищають американські цінності. Федеральне бюро розслідувань (ФБР) опікувалося цим досконало понад століття. Того вечора я мав трохи часу, щоб запитати себе: «Чим визначається бюро і що робить його особливим?». Міркуючи — а перебування замкненим у підземному укритті, до речі, допомагає зосередити розум, — я собі дещо підсумував. Дійшов висновку, що ФБР зберегло власну виняткову результативність не завдяки своїм бюджетам, технологіям, зброї чи будь-якому іншому зовнішньому чинникові, а радше тому, що розробило та впровадило організаційний кодекс, який завжди вимагав від усіх внутрішньої досконалості. Це не порожня фраза: я стверджую, що ми дотримувалися найвищих стандартів, бо знаю — ми контролювали свою внутрішню поведінку з тим самим завзяттям, із яким, як відомо, полювали на вбивць, злодіїв і шпигунів. Можна перебудовувати приміщення, змінювати керівників, але вкрай важливою і незмінною в бюро була надзвичайна практика досконалості, яку прищеплювали агентам з моменту їхнього вступу в академію. Я називаю це *Системою ФБР*.

Там, у бункері, я навіть не уявляв, наскільки правильно ми це робили.

У ті простіші часи ми знали, хто наші вороги, злочинці всередині країни та ворожі сили за кордоном. Світ був чітко розділений між нами і ними. І ні в кого не виникало жодних сумнівів у тому, хто такі хороші хлопці...

А тепер дивіться.

Ми пережили період, коли деякі високопоставлені лідери навіть під час глобальної пандемії змушували багатьох американців сумніватися в життєво важливих бастионах свободи, якими є наші федеральні правоохоронні органи та розвідувальні служби, — саме ті інститути, які присвятили себе гарантуванню нашої безпеки. Слепа політична прихильність і популістські балачки змусили багатьох американців запитати себе, який шлях веде вгору. Хто знає, скільки часу може знадобитися, щоб відновити віру в наші інституції? Дозвольте мені висловитися просто, чітко і ясно.

Ці атаки не відображають реального стану повсякденної досконалості в згаданих органах.

Ставлячи під сумнів наші найважливіші інституції, ми сумніваємося в професіоналах, які щодня приходять на роботу, намагаючись захистити нашу демократію. І йдеться не тільки про мене. Йдеться також про моїх колишніх колег із ФБР, ЦРУ, Агентства національної безпеки, навіть Центрів контролю захворювань і Національних інститутів охорони здоров'я. Це одні з найбільших патріотів, яких я знаю, — чоловіки та жінки, що пройшли довгий кар'єрний шлях, не раз по-справжньому ризикований, захищаючи верховенство закону і дбаючи про безпеку американців у часто корумпованому й нестабільному світі. Ці герої здебільшого чинять правильно. Насправді послужний список високої продуктивності в таких органах перевершує рівень успішності в найшанованіших компаніях, організаціях і командах. Ось чому варто дізнатися, як ці люди працюють.

Ця книжка розкриває, як функціонує Федеральне бюро розслідувань. У сфері розвідки, правоохоронних органів і збройних сил термін «гаряча мийка» описує негайне обговорення того, що пішло правильно, а що не так у їхній діяльності, відразу після тактичної операції, навчань або кризової події. Ця фраза походить від бійців, які обливали свою зброю гарячою водою, щоб видалити бруд і кіптяву, доки не можна було належним чином розібрати й почистити свої гвинтівки. Тепер це поняття означає будь-яку командну перевірку, покликану сформулювати здобуті уроки, які допоможуть у наступній місії. Подальші розділи — це «гаряча мийка» після моєї кар'єри. Не соромтеся взяти частину або ж усе те, чого я навчився, і використати це на своєму шляху до підвищення ефективності, основаної на цінностях. Саме під цим кутом ФБР розглядає кожного зі своїх найвищих керівників як призначених наступників, здатних досконало зберегти свої переконання та місію. І саме так можете зробити й ви разом з вашою командою лідерів. Я звів зусилля бюро для збереження й захисту своїх основних цінностей до списку із сімох слів, які називаю «сімома К» (Seven C's): Кодекс, Обереганя, Ясність, Наслідки, Співчуття, Довіра і Послідовність (Code, Conservancy, Clarity, Consequences,

Compassion, Credibility, Consistency). У них, власне, й полягає *Система ФБР*.

Ділюсь інсайдерським поглядом на те, як насправді працює цінний національний інститут. Я переконаний, що секрет успішної роботи чоловіків і жінок з Федерального бюро розслідувань може працювати і на вас, незалежно від вашої професії чи етапу вашої кар'єри.

Я провів у ФБР майже три десятиліття: був вуличним агентом, керівником програми в штаб-квартирі бюро, команди в польовому відділенні та внутрішнього дисциплінарного підрозділу в Управлінні професійної відповідальності США (Office of Professional Responsibility, OPR). Згодом став другою посадовою особою в місцевому відділенні в Маямі, а тоді пішли вищі керівні посади, як-от інспектор та головний інспектор бюро, спеціальний агент, відповідальний за польове відділення в Клівленді, й нарешті помічник директора з контррозвідки. Знаю бюро вздовж і впоперек.

Мій внутрішній спостережний пункт давав мені нагоду вивчати моделі поведінки успішних високоморальних особистостей і дійти до висновків про те, чому, коли і як хороші люди іноді роблять погані вчинки. Я також дізнався про сильні сторони системи, відповідальної за збереження історичної відсутності системної корупції серед працівників ФБР по всьому світові (а це понад 35 тисяч осіб у більш ніж шістьох десятках країн). У мій час менше двох відсотків працівників було звинувачено в неправомірних діях будь-якого конкретного року, не кажучи вже про те, щоб вони скоїли якісь порушення. Тобто це питання, з якого кута зору ви дивитесь.

ФБР не ідеальне. Жодна людська організація такою не є. Проте це почесний і надзвичайно цінний інститут, досконалість якого, базовану на доброчесності, слід пояснювати, вивчати і зберігати. Якщо ви шукаєте книжку, яка стверджує, що бюро є абсолютним утіленням доброчесності, то це не вона. Та якщо хочете дізнатися, як найкраще у світі агентство з охорони правопорядку й безпеки в більшості випадків робить усе правильно, читайте далі. Приєднуйтеся до мене і відчуйте підсумкову гарячу мийку.

ФБР, як й інші спецслужби США, практикує концепцію Need to Know («Треба знати»). Доступ до інформації, який вам надають, залежить від того, чи потрібні ці дані для вашої роботи. Я ділюся життєвими уроками, які засвоїв у бюро, бо вважаю, що вам слід знати щось важливе: за будь-якими сьогodenними заголовками, за будь-якими політичними нападами, за виходом на яв будь-яких рідкісних, але гучних махінацій стоїть одна з найважливіших інституцій нашої країни. Ви маєте знати, що ця інституція складається з незвичайних людей, якими керує так само незвичайна структура, покликана зберегти сенс гасла ФБР — «Вірність, відвага, чесність». Та ж таки внутрішня структура — те, як вона працює, а також історії людей, на яких вона впливає, — містить важливі уроки для нашої кар'єри, наших компаній і нашої країни. Цей процес, ця структура, цінності та історії, які їх оживлюють, є частиною того, що я називаю *Системою ФБР*. Це шлях до досконалості. І тепер він може стати вашим.

## 1 Кодекс

**Я** був хранителем Кодексу — кодексу поведінки ФБР. У певних проміжках роботи на керівних посадах у бюро моїм призначенням було застосовувати його кодекс проти доведеної неправомірної поведінки деяких із найкращих людей нашої країни — наших власних агентів. Ці талановиті й наполегливі державні службовці пройшли найсуворіші розслідування та регулярні повторні розслідування, періодичні іспити на поліграфі, вибіркові тести на наркотики, складні щорічні фінансові розкриття. Проте, незважаючи на свої високі стандарти, ці особи інколи не відповідали стандартам бюро. Ось до чого я прийшов.

Кодекс — це система принципів або правил. Компаніям, спільнотам і країнам потрібен кодекс, який відображає їхні цінності, якщо ці структури разом з їхніми цінностями хочуть вижити і процвітати. Вам не треба працювати в правоохоронних органах, розвідці чи службі безпеки, щоб дістати користь від наступних сторінок. Насправді ця книжка призначена для людей усіх верств суспільства і для будь-якої групи — чи то великої, чи малої. Якщо ви приймете концепцію списку Seven C's, ви зможете захистити і зберегти свої цінності, свій кодекс від усіх загроз — внутрішніх і зовнішніх.

Навіть у дитинстві, зростаючи в маленькому містечку в Коннектикуті, я захоплювався ідеєю елітного агентства, яке бореться за справедливість. Ми жили досить близько до Нью-Йорка, тому наші газети й телевізійні станції базувались у цьому місті. Мене

зачаровували повідомлення про розправи ФБР з мафіозними родинами та кримінальними авторитетами. А бонусом був той факт, що його агенти, здавалося, використовували для боротьби з поганими хлопцями розумові здібності. І було байдуже, що в тогочасних телевізійних кримінальних драмах агентів ФБР зображали героями, які завжди розгадували таємницю тижня за годину чи менше, включно із часом на рекламу.

В одинадцятирічному віці я власноруч написав листа начальникові місцевого відділення ФБР у Нью-Гейвені, у якому так, ніби між іншим, повідомив йому, що хочу стати спеціальним агентом. На мій подив, він написав у відповідь листа з особистим підписом, і там містились усі вимоги, які я мав би виконати. Здається, у мене той лист десь зберігається й досі.

Через роки, ставши першим у родині випускником коледжу, я вступив на юридичний факультет. Добре навчався з таких предметів, як контракти, правопорушення та Конституція, але моєю пристрастю було кримінальне право. Улітку після першого року навчання в юридичній школі я працював в офісі державного громадського захисника. Хоча я сповна оцінив непросте завдання надати гарантований Конституцією захист кожному обвинуваченому, моє серце зовсім не лежало до захисту як роботи. Тієї осені я дізнався у відділі кадрів юридичного факультету, що ФБР має нову ініціативу. То була програма стажування, у межах якої відбирали кількох студентів для оплачуваної роботи влітку в штаб-квартирі ФБР у Вашингтоні. Наступного дня я подав заявку.

Попереднє розслідування забрало цілий навчальний рік. Оскільки бюро розглядало стажування як новий інструмент найму, процес перевірки був так само виснажливий, як і для кандидата в спеціальні агенти. Але я пройшов. Щоранку того літа заходив до величезної будівлі штаб-квартири ФБР на Пенсильванія-авеню з рядом американських прапорів, які майоріли над головою. А щовечора виходив звідти більш ніж будь-коли переконаним у тому, що хочу бути агентом.

Коли я повернувся в кампус перед останнім роком навчання в юридичній школі, процес подання моєї заявки на роботу в агентстві був у самому розпалі. Студенти третього курсу юридичного