

# ЗМІСТ

<i>Вступ. Гаряча мийка</i> .....	9
1 Кодекс .....	14
2 ОБЕРІГАННЯ .....	37
3 ЯСНІСТЬ .....	57
4 НАСЛІДКИ .....	93
5 СПІВЧУТТЯ .....	104
6 ДОВІРА .....	120
7 ПОСЛІДОВНІСТЬ .....	154
<i>Епілог. План операції</i> .....	193
<i>Подяки</i> .....	197

Чоловікам і жінкам із Федерального бюро розслідувань  
у минулому, теперішньому й майбутньому,  
які зберігають наші цінності та захищають нашу свободу

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. Сліпа 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.

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 сьогоденними 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.