

FRANK FIGLIUZZI

THE FBI WAY

**INSIDE THE BUREAU'S CODE
OF EXCELLENCE**

CUSTOM HOUSE · NEW YORK · 2021

[Почитати опис, рецензію і купити можна на сайті nashformat.ua](https://nashformat.ua)

ФРЕНК ФІГЛУЗІ

СИСТЕМА ФБР

КОДЕКС ДОСКОНАЛОСТІ
НАЙМОГУТНІШОГО
ВІДОМСТВА США

Переклав з англійської

Олег Качала

«НАШ ФОРМАТ» · КИЇВ · 2023

[Почитати опис, рецензію і купити можна на сайті nashformat.ua](https://nashformat.ua)

УДК 351.746.1/.2ФБР(73)-029:821

Ф 49

Фіглузі Френк

Ф 49 Система ФБР. Кодекс досконалості наймогутнішого відомства США / пер. з англ. Олег Качала. — К. : Наш Формат, 2023. — 200 с.

ISBN 978-617-8277-19-2 (паперове видання)

ISBN 978-617-8277-20-8 (електронне видання)

За 25 років роботи в ФБР Френк Фіглузі досконало вивчив причини того, чому хороші люди роблять погані вчинки. Він переконаний, що річ переважно в системі, яка на рівні цінностей, правил чи практик дозволяє або навіть спонукає до порушень. У своїй книжці автор відверто говорить про успіхи і невдачі агентів ФБР усіх рівнів, аналізуючи їх з погляду «Системи ФБР»: семи стовпів, на яких тримається бюро. Цю систему можна застосувати в будівництві стійких та ефективних структур будь-якої сфери діяльності.

УДК 351.746.1/.2ФБР(73)-029:821

Перекладено за виданням: *Frank Figliuzzi. The FBI Way* (Custom House, 2021, ISBN 978-0-06-299704-3).

ISBN 978-617-8277-19-2 (паперове видання)
ISBN 978-617-8277-20-8 (електронне видання)

Усі права застережено. All rights reserved
© 2021 by Frank Figliuzzi
© Jacket images Anastasiia Guseva/Shutterstock
(background); Glitterstudio/Shutterstock (texture)
© Качала О., пер. з англ., 2023
© ТОВ «НФ», виключна ліцензія на видання,
оригінал-макет, 2023

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.

АРИСТОТЕЛЬ

Вступ

ГАРЯЧА МИЙКА

Настала 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 ґудзики 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 бастіонах 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.

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, Обереження, 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 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.

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 звідити 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

факультету (скорочено 3L's) витрачають багато часу на подачу заявок, співбесіди і зважування своїх можливостей у працевлаштуванні. Також постійно виникають запитання про те, хто з якою фірмою проходить співбесіду і які є пропозиції заробітної плати. Значна частина цих обговорень має на меті оцінити вашу конкурентоздатність. З огляду на реакцію, яку я отримав, розповівши своїм одногрупникам про ФБР, я зрозумів, що мені не варто розглядати будь-кого з них як суперника.

Вони не могли втямити, з якого дива я хочу робити щось таке: «Справді збираєшся грати в копів і грабіжників?», «Як ти збираєшся жити на державну зарплату?». Я відповів, що якимось проживу. Через кілька років після того, як я влаштувався в бюро, мені почали надзвонювати. Дехто з моїх колишніх одногрупників, яким набридла відсутність етики в їхніх фірмах чи компаніях і яких уже втомив шлях до партнерства, запитував, як можна долучитися до ФБР. Вони прагнули стати частиною чогось більшого, із кращим і сильнішим кодексом.

Вивчення кодексу бюро почалося ще в Академії ФБР. Для мене це сталося другого дня. У групі 87–16, тобто шістнадцятій групі набору 1987 року, було п'ятдесят нових агентів-стажерів (нас називали NATs — new agent trainees). Перший день навчання був значною мірою адміністративним, зі стосами документів, страховими формами, рішеннями про нарахування заробітної плати і планами заощаджень, розподілом кімнат у гуртожитку, екскурсією по закладу, роздаванням спорядження та одягу тощо. Одним-єдиним фізичним завданням, яке ми виконували того дня, був «тест на натискання спускового гачка». На другий день кілька моїх одногрупників зникло. Дозвольте розповісти вам передісторію.

Зброєю, яку нам видали, був револьвер Smith & Wesson. 357 Magnum. Здоровенна брила сталі, яку практично неможливо сховати під костюмом, якщо тільки спостерігач не сліпий. Пізніше протягом моєї служби ФБР перейшло на легкі напівавтоматичні пістолети. Ті сучасні пістолети одинарної дії виготовляють із пластикових композитів, і вони вимагають мінімальних зусиль для стрільби, а ось S&W Magnum важить у зарядженому стані понад кілограм. І щоб натиснути на спусковий гачок, потрібне зусилля принаймні на чотири кіло.

Якщо ви хочете відчути, що таке тест на натискання спускового гачка, знайдіть повну пляшку вина, візьміть її обіруч і повністю витягніть руки перед собою. Утримуйте таке положення 30 секунд. Це вага пістолета і тривалість тесту. Далі, щоб відчути зусилля, необхідне для натискання на гачок револьвера .357, візьміть п'ятилітровий пластиковий контейнер з молоком, зачепіть вказівним пальцем його за ручку і, використовуючи лише центр подушечки пальця, піднімайте посудину з кухонного столу й опускайте стільки разів, скільки зможете, протягом пів хвилини. Тепер зробіть те саме вказівним пальцем вашої слабшої руки. Я зрозумію, якщо після цих спроб ви захочете відкоркувати ту пляшку вина.

Під час первинної обробки у своєму місцевому польовому відділенні нові кандидати в агенти мали пройти низку випробувань, зокрема психологічні, медичні та фізичні. Перш ніж претендентів скеровували до академії у Квантіко (штат Вірджинія), вони також мали пройти тест на натискання спускового гачка, який засвідчував їхню здатність поводитися з револьвером Magnum. Тест полягав у виконанні «холостих пострілів» із незарядженої зброї з натисканням на гачок не менше 29 разів протягом 30 секунд сильнішою рукою і не менше двадцяти семи разів протягом тридцяти секунд — слабшою. Якщо ви не могли цього зробити, вам давали для тренування вправи на хват і переносили ваш тест. Зрештою місцевий координатор кандидатів мав підтвердити, що ви пройшли тест на спусковий гачок, перш ніж відправити вас в академію. Проблема була в тому, що на рекрутерів тоді дуже тисли, вимагаючи результатів, і тому стажери почали прибувати в Квантіко, не пройшовши повністю цього тесту на силу.

Начальник підрозділу, що відповідав в академії за новобранців, наближався до точки кипіння через кількість прибулих стажерів, які не могли натискати на спусковий гачок. Ми не мали уявлення про цю передісторію, коли наступного ранку зайшли в аудиторію і побачили шість вільних місць.

Пізніше начальник підрозділу пояснив, що розлютився на вербувальників з місцевого відділу, які або недбало ставилися до результатів тестування, або належно не перевіряли своїх новобранців перед відправленням до Квантіко. Він дав рекрутерам

урок, відмовивши їм у кредитах за те, що вони набирали бали, поки їхні кандидати не могли успішно завершити «відробіток». Хоч цей урок доброчесності був спрямований на тих, хто вербував агентів, ми, стажери-новобранці, так само чітко затирили: зрізання кутів і підтасовування результатів суперечать кодексові.

Схожий кодекс існував і на полігоні. Коли я 1987 року долучився до агентства, новобранці-стажери зробили тисячі пострілів під час, як вважала більшість експертів, найкращих у світі навчань стрільби з вогнепальної зброї. Щодня принаймні половину всіх занять нові агенти проводили в аудиторії з викладачами. Іншу половину нашого часу по чергово займали оборонна тактика та стрільба. День відкриття тиру для мене, як і для багатьох з нас, став днем, коли я вперше вистрілив із пістолета. Після стрільби по паперових мішенях з відстані (і, на щастя, влучання у свою, а не в ту, що на сусідній доріжці) ми почули через систему гучного зв'язку голос Бога, також відомого як головний інструктор. Сидячи високо на своїй критій спостережній вежі, з біноклем наготові, він оголошував: «Переконайтеся, що ваша зброя безпечна, порожня і в кобурі, та ступайте вперед, щоб підрахувати свої результати». Саме тоді ми зрозуміли, що працюємо за системою честі.

Ми мали взяти авторучку, прикріплену до нашої сорочки, закреслити кожен отвір у мішені й нашкрябати свій рахунок великими цифрами, щоб інструктор, проходячи доріжками, міг його задокументувати. Не йшлося про встановлення «рекорду траси» — періодичний тест на офіційний результат. Якщо ваш рахунок не збігався з отворами у вашій мішені, інструктор перевіряв ваші обчислення. Невдовзі це почастішало, оскільки наша точність зростала, влучання ставали чимраз щільнішими і було вже складніше розрізняти окремі отвори. Зрештою ми почали прострілювати суцільні діри, і силуети наших мішеней були на вигляд не такими, наче в них кір, а радше ніби в них відсутні органи. Якщо інструктор вважав, що ви навмисно завищили кількість своїх балів, він робив попередження. Якщо ж ви були такі дурні, щоб знову не виправдати покладеної на вас довіри й обманути щодо свого результату, то ви просто пакували свої валізи.

Ці навчання дали нам також урок смирення й відповідальності. Ми всі могли бути елітними кандидатами в спеціальні агенти ФБР, високоосвіченими, часто з ученими ступенями та професійним досвідом, але від нас усе одно очікували, що ми самі за собою приберемо. Під цим я маю на увазі, що, коли ви стріляли сотнями патронів лише за одне тренування, після вас залишалися сотні порожніх латунних гільз, викинутих з зброї протягом усього заняття. Ці відпрацьовані частини набоїв валялися на довгих асфальтових стрілецьких доріжках і заривалися в довколишню траву, наче дрібні монети у ворсистий килим. На тих трубочках з латуні можна було посковзнутись і впасти, мчавши від однієї розмітки до іншої; а ще то був цінний ресурс для бюро, придатний для продажу на брухт або повторного використання. Під час перерв у наших тренінгах старший інструктор оголошував через гучномовець: «Поприбирайте свою латунь!» — і ми кидалися вибирувати гільзи, які, ще гарячі, могли вгрузнути в м'який ґрунт.

Можна багато розповісти про людину з огляду на те, як ретельно вона підходила до виконання цієї безглуздої вимоги. Стрільця, який вважав, що завдання і в прямому, і в переносному сенсі нижче від його рівня, і який залишав багато своїх гільз захованими в траві, зрештою видавав раптовий відблиск сонячного світла на латуні, і ці спалахи мовчазно засвідчували перед іншими недбалість колеги. Необізнаним перехожим десятки згорблених постатей, які незграбно присідали в полі з відрами й длубалися в землі, могли здаватися сільськогосподарськими працівниками на збиранні врожаю. Та тепер, озираючись назад, можна сказати, що все це було частиною нашого усвідомлення однієї із засад бюро — дбати про дрібниці й виконувати роботу як слід або ж не братися за неї взагалі. Чи розуміли ми це, чи ні, але кодекс проникав у свідомість.

Кожен, хто серйозно ставиться до чесності, потребує чіткого кодексу поведінки. Чесність не тільки належить до основних цінностей ФБР, а й міститься разом з вірністю та відвагою в його офіційному гаслі. Недвозначні, добре сформульовані орієнтири збільшують імовірність того, що індивідуальна поведінка

доповнюватиме основні цінності, а не ставитиме їх під загрозу. Якщо ви ще не встановили базових еталонів поведінки у своєму бізнесі, організації, команді чи сім'ї, вам варто це зробити. Їх не має бути багато, зовсім ні. Забагато правил може дуже швидко перетворитися на їхню повну відсутність. Визначте, який тип поведінки підриває те, за що ви або ваша група виступаєте, такою мірою, що становить екзистенційну загрозу. Повідомляйте про ці «небезпечні зони» чітко й часто. Хоч би хто був автором фрази «Якщо ви не боретеся за щось, ви помрете ні за що», він мав цілковиту рацію.

Усі хороші кодекси поведінки мають одну спільну рису — вони відображають основні цінності організації. Компанії, школи, команди чи будь-які групи, що прагнуть систематизувати свої життєві правила, мають спочатку визначитися з головними орієнтирами. Підхід ФБР до підтримки свого кодексу починається з восьми основних цінностей:

- суворе дотримання Конституції Сполучених Штатів;
- повага до гідності всіх, кого ми захищаємо;
- співчуття;
- справедливість;
- безкомпромісна особиста доброчесність та інституційна цілісність;
- підзвітність через узяття на себе відповідальності за наші дії та рішення й наслідки наших дій і рішень;
- лідерство — і особисте, і професійне;
- різноманітність.

Зазвичай джерело наших стандартів є зовнішнім. Вони можуть прийти до нас ізгори — можливо, від наших батьків або релігійних діячів, бізнес-лідера, тренера чи інших людей, які на нас впливають. В іншому ж разі стандарти можна створювати та зміцнювати знизу вгору, за набагато непередбачуванішою моделлю, яка може не відображати найкращих спонукань організації. Набагато пізніше в моїй кар'єрі мене призначили головним інспектором ФБР, відповідальним за перевірку програм і результатів діяльності бюро

в усьому світі. Час від часу я спостерігав за командами служби, а іноді навіть цілими місцевими відділеннями, де поганий лідер створював небажану культуру і де, врешті-решт, незабаром основні цінності було не тільки зневажено, а й зведено до найменшого спільного знаменника.

Інколи ці керівники, відділи або навіть офіси ставали токсичними, тож окремих людей звільняли або перепризначали, щоб їхні хибні цінності не досягали критичної маси. У рідкісних випадках я був свідком того, як федеральні агенти помилково переоцінювали обвинувальні акти й вироки так, що були готові зробити або сказати майже все, аби тільки виграти в суді. Ці агенти пропрацювали недовго, переважно через те, що їхні колеги, Управління професійної відповідальності або система кримінального правосуддя розставили все по місцях і вигнали їх геть.

Команда, бізнес і особливо уряд можуть швидко розпастися, якщо їхні лідери переймаються лише перемогою, а не тим, якою ціною її досягають і чи не зневажають на цьому шляху людей або цінності. Члени таких груп мають вибір: або зміцнювати свої колективні цінності, опираючись лідерів, або поступитись і дозволити його викривленим цінностям стати своїми. Організація на кшталт ФБР, яка розвиває глибоко вкорінені цінності та внутрішні процеси правозастосування, з набагато меншою ймовірністю побачить руйнування своїх етичних бастионів, навіть якщо ці бар'єри будуть пошкоджені.

У статті в New York Times за 1 травня 2019 року колишній директор ФБР Джеймс Комі написав про феномен керівників, чий кодекс випробовує лідер, який сам їх може й не мати. Комі, який свого часу перебував поруч із президентом Дональдом Трампом, зауважує, що «зреалізовані в житті люди, яким бракує внутрішньої сили, не можуть опиратися компромісам, потрібним для того, щоб витримати пана Трампа, і це призводить до того, від чого вони ніколи не оговтаються. Щоб уникнути шкоди, потрібен такий характер, як у Меттіса (колишнього міністра оборони), бо містер Трамп з'їдає вашу душу маленькими шматочками». Комі говорив про наявність кодексу особистих та організаційних цінностей, необхідних для того, щоб пережити згубні впливи.