

BYŁEM
AGENTEM
FBI

— Tajniki Kodeksu Biura —

FRANK FIGLIUZZI

onepress

Tytuł oryginału: The FBI Way: Inside the Bureau's Code of Excellence

Tłumaczenie: Diana Wierzbicka

Projekt okładki: Maciej Grzegorek

ISBN: 978-83-289-0636-5

Copyright © 2021 by Frank Figliuzzi. All rights reserved.

Polish edition copyright © 2024 by Helion S.A.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from the Publisher.

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz wydawca dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz wydawca nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<https://onepress.pl/user/opinie/byagfb>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Helion S.A.

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice

tel. 32 230 98 63

e-mail: onepress@onepress.pl

WWW: <https://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

SPIS TREŚCI

WPROWADZENIE: DEBATA NA GORĄCO 9

1 KODEKS 15

2 KOLEKTYW 43

3 KONKRETY 65

4 KONSEKWENCJE 103

5 KOLEŻEŃSTWO 115

6 KREDYT ZAUFANIA 133

7 KONSEKWENCJA 171

EPILOG: PLAN OPERACJI 215

PODZIĘKOWANIA 221

KODEKS

B yłem strażnikiem *Kodeksu* — kodeksu postępowania FBI. Przez pewien czas zajmowałem się rozpatrywaniem w świetle jego zapisów udowodnionych przypadków naruszenia obowiązków służbowych najlepszych przedstawicieli narodu amerykańskiego — naszych własnych agentów. Ci utalentowani, nieustępliwi funkcjonariusze publiczni poddawani są najbardziej drobiazgowej weryfikacji i regularnej lustracji, okresowym badaniom wariografem, wrywkowym badaniom na obecność narkotyków w organizmie oraz szczegółowej corocznej kontroli finansowej. A jednak, mimo że reprezentują sobą wysokie standardy, czasem zdarzało im się nie przestrzegać standardów FBI. I w tym momencie do akcji wkraczałem ja.

Kodeks to zbiór reguł lub zasad. Przedsiębiorstwa, społeczności i państwa potrzebują kodeksów, które odzwierciedlałyby ich wartości, jeśli zarówno te podmioty, jak i ich wartości mają przetrwać i się rozwijać. Aby skorzystać z informacji, które zawarłem w dalszej części tej książki, nie trzeba pracować w organach ścigania, w wywiadzie ani

w instytucjach stojących na straży bezpieczeństwa narodowego. Książka ta jest skierowana do osób o dowolnej pozycji społecznej i z każdej grupy, małej czy dużej. Kierując się koncepcją „siedmiu K”, będziesz w stanie ochronić i zachować swoje wartości, swój kodeks, w obliczu każdego zagrożenia zewnętrznego czy wewnętrznego.

Już jako dziecko dorastające w małym miasteczku w stanie Connecticut byłem zaintrygowany FBI jako elitarną agencją, która walczy o sprawiedliwość. Mieszkaliśmy dość blisko Nowego Jorku, stamtąd pochodziły gazety, które czytaliśmy, i stacje telewizyjne, które oglądaliśmy. Byłem zafascynowany doniesieniami o tym, jak FBI zatrzymuje całe mafijne rodziny i bossów organizacji przestępczych. Dodatkowym smaczkiem było to, że agenci pokonywali tych złych, używając rozumu. Oczywiście w tamtych czasach w serialach kryminalnych agenci FBI byli ukazywani jako bohaterowie rozwiązujący zagadki w godzinę lub mniej, nawet łącznie z reklamami.

Kiedy miałem jedenaście lat, napisałem do szefa oddziału terenowego FBI w New Haven list, w którym informowałem go, że chcę zostać agentem specjalnym. Jakie było moje zdziwienie, kiedy otrzymałem od niego odpowiedź i dołączoną do niej listę wymagań, które będę musiał spełnić. Wydaje mi się, że nadal mam ten list.

Wiele lat później, kiedy zostałem pierwszym absolwentem koledżu w rodzinie, poszedłem na studia prawnicze. Miałem niezłe wyniki kursów z zakresu umów, prawa deliktów czy konstytucji, ale moją pasją było prawo karne. W wakacje po pierwszym roku pracowałem w biurze stanowego obrońcy publicznego. Nauczyłem się tam głębokiego poszanowania dla trudnego zadania, jakim jest zapewnianie wszystkim obywatelom oskarżonym o popełnienie przestępstwa możliwości skorzystania z gwarantowanego im przez konstytucję prawa do obrony, lecz czułem, że moim przeznaczeniem nie jest obrona przestępców. Jesienią tamtego roku dowiedziałem się z biura karier mojego uniwersytetu, że FBI organizuje nową inicjatywę — Program Stażowy dla Najlepszych

Studentów. Garstka wybrańców mogła odbyć płatny letni staż w Centrali FBI w Waszyngtonie. Podanie złożyłem już następnego dnia.

Weryfikacja mojej osoby zajęła im cały rok akademicki. FBI uznawało staż za nowe narzędzie rekrutacyjne, więc lustracja była tak samo drobiazgowa jak w przypadku kandydatów na agentów specjalnych. Ale udało mi się ją przejść. Tamtego lata każdego ranka wchodziłem do potężnego budynku Centrali FBI przy Pennsylvania Avenue, a nad głową łopotały mi ustawione rzędem flagi Stanów Zjednoczonych. Każdego wieczora wychodziłem z budynku jeszcze bardziej pewny, że chcę zostać agentem.

Kiedy wróciłem na uczelnię na ostatni rok studiów prawniczych, moje podanie o przyjęcie na stanowisko agenta FBI było już rozpatrywane. Studenci trzeciego roku prawa spędzają dużo czasu na aplikowaniu do różnych firm, na rozmowach kwalifikacyjnych i rozważaniu rozmaitych opcji zatrudnienia. Nieustannie pytają się nawzajem o to, gdzie idą na rozmowę o pracę i ile tam można zarobić. Wiele z tych rozmów ma na celu wybadanie konkurencji. Kiedy mówiłem znajomym o FBI, ich reakcje upewniły mnie, że nie muszą postrzegać ich jako rywali.

Nie mogli zrozumieć, dlaczego wybrałem właśnie taką ścieżkę kariery zawodowej. Pytali: „Czy naprawdę chcesz się bawić w policjantów i złodziei? Jak wyżyjesz za pensję w budżetówce?”. Odpowiadałem, że dam sobie radę. Kilka lat później, kiedy zadzwoiłem się już w FBI na dobre, zadzwonił telefon. Jeden z moich kolegów ze studiów był zniesmaczony brakiem jakiejkolwiek etyki w swojej firmie i wypalony wspinaniem się po kolejnych szczeblach prawniczej kariery, chciał się więc dowiedzieć, jak można wstąpić do FBI. Chciał się stać częścią dużej organizacji o lepszym, silniejszym kodeksie postępowania.

Nauka kodeksu postępowania rozpoczyna się od pierwszych dni w Akademii FBI. W moim przypadku był to konkretnie drugi dzień. W klasie 87-16, czyli w szesnastej klasie z rocznika 1987, było

pięćdziesięciu kandydatów na agenta. Pierwszy dzień szkolenia poświęcono na czynności administracyjne takie jak wypełnianie dokumentów, formularzy ubezpieczeniowych, podejmowanie decyzji co do wypłaty i planu emerytalnego, przydział pokoju w internacie, oprowadzanie po terenie, wydawanie sprzętu i ubrań itp. Tego dnia mieliśmy tylko jedno zadanie natury fizycznej — test pociągnięcia za spust. Drugiego dnia kilku kolegów już z nami nie było. Ale zacznijmy od początku.

Wydano nam broń osobistą — rewolwer Smith & Wesson .357 Magnum. Taką armatę bardzo trudno jest ukryć pod ubraniem, chyba że przeciwnik jest całkiem ślepy. W późniejszych latach FBI przerzuciło się na lekkie pistolety samopowtarzalne (z automatycznym przeładowaniem). Obecnie pistolety samopowtarzalne wyrabiane są z kompozytów na bazie tworzyw sztucznych i aby z nich strzelać, nie trzeba dużej siły, natomiast nabite Magnum ważyło ponad kilogram, a żeby pociągnąć za spust, należało przyłożyć siłę co najmniej czterech kilogramów.

Jeśli chciałbyś zobaczyć, jak to było zdawać test pociągnięcia za spust, weź pełną butelkę wina, chwyć ją oburącz i wyciągnij ręce przed siebie. Utrzymuj ją w tej pozycji przez trzydzieści sekund. Tyle właśnie waży broń i tak długo trwa test. Aby się dowiedzieć, ile siły trzeba, żeby pociągnąć za spust Magnum, weź czterolitrowy pojemnik z jakimś płynem, włóż palec wskazujący pod uchwyt, a następnie podnoś i opuszczaj pojemnik, używając wyłącznie opuszka palca przez pół minuty. Później zrób to samo, używając palca wskazującego drugiej, słabszej dłoni. Będzie całkiem zrozumiałe, jeśli po zakończeniu testu będziesz chciał jak najszybciej otworzyć butelkę z winem.

Podczas wstępnej selekcji w lokalnym oddziale terenowym kandydaci na agenta przechodzili mnóstwo badań, w tym psychologiczne, lekarskie i sprawnościowe. Przed wstąpieniem do Akademii w Quantico w stanie Virginia obowiązkowe były również testy pociągnięcia za spust, żeby wszyscy agenci byli w stanie strzelać z Magnum. Żeby zdać, należało strzelić „na sucho” z nienabitej broni co najmniej dwadzieścia

dziewięć razy w trzydzieści sekund silniejszą dłonią i co najmniej dwadzieścia siedem razy w trzydzieści sekund dłonią słabszą. Osoby, które nie potrafiły sprostać temu zadaniu, mogły poćwiczyć i podejść do tego testu ponownie, ale przed wysłaniem do Akademii lokalny koordynator naboru musiał potwierdzić, że udało im się w końcu zdać. Problem w tym, że w tamtym okresie na osoby zajmujące się rekrutacją kandydatów na agentów wywierano ogromną presję, by wywiązywały się z limitów przyjęć, więc do Quantico zaczęły napływać osoby, którym nie udało się zdać testu pociągnięcia za spust.

Dowódca jednostki, do której trafiali w Akademii kandydaci na agenta, prawie wychodził z siebie ze złości, widząc, jak wielu z nich oblewa test pociągnięcia za spust po przyjeździe do Quantico. Nie zdawaliśmy sobie z tego sprawy, gdy drugiego dnia szkolenia rano weszliśmy do sali i zobaczyliśmy sześć pustych krzeseł.

Dowódca objaśnił nam później, że wścieka się tak naprawdę na osoby prowadzące rekrutację w oddziałach terenowych, które albo traktowały wyniki testu zbyt dowolnie, albo nie przetestowały rekrutów zbyt dokładnie przed wysłaniem ich do Quantico. Dał rekruterom nauczkę, wstrzymując punkty za liczbę zrekrutowanych osób dopóty, dopóki ich kandydaci nie zdali testów. Lekcja uczciwości była skierowana przede wszystkim do zajmujących się rekrutacją, ale komunikat, jaki popłynął przy okazji do nas, kandydatów na agentów, był równie jasny — chodzenie na skróty i podkręcanie wyników jest sprzeczne z kodeksem.

Podobny kodeks obowiązywał na strzelnicy. Kiedy wstąpiłem do FBI w 1987 roku, kandydaci na agentów wystrzeliwali tysiące sztuk amunicji w ramach najlepszego — według większości ekspertów — szkolenia strzeleckiego na świecie. Kandydaci na agenta poświęcali pół dnia na wykłady i naukę w klasie, a drugie pół albo na naukę taktyki obronnej, albo na strzelanie. Zarówno ja, jak i wielu moich kolegów pierwszego dnia na strzelnicy po raz pierwszy w życiu strzelało z broni palnej.

Po oddaniu serii strzałów do papierowej tarczy znajdującej się na końcu toru (a najlepiej trafieniu swojej tarczy, a nie tarczy kolegi obok) rozlegał się z głośników głos Boga, czyli prowadzącego strzelanie. Siedział wysoko na wieży obserwacyjnej z lornetką w ręku i ogłaszał: „Zabezpieczyć broń, opróżnić magazynek i włożyć broń do kabury. Można podejść do tarczy podliczyć wyniki”. Zdaliśmy sobie wtedy sprawę, że nikt nie będzie nas kontrolował, a podliczenie zdobytych punktów odbywa się na zasadzie zaufania.

Instruktor sprawdzał nasze wyniki jedynie podczas okresowych sprawdzianów. W czasie ćwiczeń natomiast sami wyciągaliśmy przypięty do koszulki marker, zaznaczaliśmy otwory w tarczy i wypisywaliśmy dużymi cyframi punktację, którą odczytywał spacerujący pomiędzy stanowiskami instruktor. Instruktor sprawdzał punktację tylko wtedy, kiedy czyjś wynik na pierwszy rzut oka nie pasował do widocznych prze-strzelin. Weryfikacja stawała się coraz częstsza wraz z poprawą naszych wyników, kiedy trudniej było odróżnić poszczególne otwory w tarczy, a skupienie strzałów systematycznie rosło. W końcu zaczęliśmy trafiać w poprzednie przestrzeleny, a sylwetki na naszych tarczach przestały wyglądać, jakby miały ospę — teraz wyglądały tak, jakby brakowało im poszczególnych organów. Jeśli instruktor doszedł do wniosku, że ktoś celowo sfałszował swój wynik, dawał delikwentowi ostrzeżenie. Gdyby ta osoba była na tyle głupia, żeby kolejny raz zawieść pokładane w niej zaufanie, musiałaby spakować manatki.

Na strzelnicy nauczyliśmy się również pokory i odpowiedzialności. Byliśmy elitą spośród kandydatów na agentów specjalnych FBI, mieliśmy wyższe wykształcenie i doświadczenie zawodowe, ale i tak oczekiwano od nas, że będziemy po sobie sprzątaли. Chodzi mi o to, że kiedy wystrzela się podczas jednej sesji pięćset sztuk amunicji, po całym torze walają się setki mosiężnych łusek po nabojach. Zużyte łuski zaścielały długie asfaltowe torze strzelnicy oraz otaczające je trawniki, wyglądały jak monety zagubione na dywanie z długim włosiem. Kiedy biegaliśmy

od stanowiska strzeleckiego do tarczy, mogliśmy się na nich przewrócić, a dla FBI stanowiły cenny zasób — można je było sprzedać na złom albo ponownie wykorzystać. Podczas przerw w ćwiczeniach prowadzący strzelanie ogłaszał przez głośnik: „Proszę zebrać łuski!”, a my rzucaliśmy się na poszukiwania. Niektóre gorące łuski wtapiały się w miękką glebę w miejscu, gdzie upadły.

Podejście do tego, wydawałoby się, trywialnego zadania może dużo powiedzieć o charakterze człowieka. Strzelec, który uważał, że było ono poniżej jego godności, dosłownie i w przenośni, zostawiał mnóstwo łusek w trawie. Zdradzało go później słońce odbijające się od mosiądzu pomiędzy źdźbłami, co w oczach pozostałych kandydatów oznaczało lekceważące podejście do wywiązywania się z obowiązków. Kilkadziesiąt osób z wiaderkami w rękach, schylających się na łące, by podnosić coś z ziemi, mogło z daleka wyglądać jak rolnicy w czasie wykopków. Lecz patrząc wstecz, rozumiem, że miało to na celu wpojenie nam wartości wyznawanych w ramach FBI — przyłóż się nawet do najmniej istotnych czynności i wykonaj je jak należy albo nie rób niczego. Nie zdawaliśmy sobie nawet sprawy, jak kodeks przenikał do naszej podświadomości.

KAŻDY, DLA KOGO LICZY SIĘ UCZCIWOŚĆ, POTRZEBUJE JASNEGO kodeksu postępowania. W FBI uczciwość to nie tylko podstawowe wartości, ale i oficjalne motto: „Wierność, odwaga, uczciwość”. Jednoznaczne, wyraźne drogowskazy zwiększają szanse na to, aby zachowanie poszczególnych jednostek pozostawało w zgodzie z podstawowymi wartościami agencji, a nie im przeczyło. Jeśli dotąd nie ustanowiłeś w swojej firmie, organizacji, swoim zespole albo w swojej rodzinie podstawowych standardów zachowania, powinieneś to zrobić. Nie musi ich być dużo, a nawet nie powinno. Zbyt wiele zasad to tak naprawdę ich brak. Powinieneś ustalić, jakie zachowania podkopują

tożsamość Twoją albo Twojej grupy w takim stopniu, że stanowią zagrożenie dla jej istnienia. Przekazuj informacje o „strefach niebezpiecznych” w sposób precyzyjny i częsty. Ten, kto powiedział: „Jeśli nie reprezentujesz sobą niczego, właśnie tym się staniesz”, miał absolutną rację.

Wszystkie dobrej jakości kodeksy postępowania mają jedną wspólną cechę — odzwierciedlają podstawowe wartości danej organizacji. Przedsiębiorstwa, szkoły, zespoły czy grupy, które chciałyby zdefiniować swoje zasady, powinny w pierwszej kolejności ustalić, jakie podstawowe zasady wyznają. Kodeks obowiązujący w FBI skonstruowany jest wokół ośmiu podstawowych wartości:

- rygorystyczne przestrzeganie Konstytucji Stanów Zjednoczonych Ameryki,
- poszanowanie godności wszystkich osób, które znajdują się pod ochroną agencji,
- koleżeństwo,
- sprawiedliwość,
- bezkompromisowa uczciwość na poziomie osobistym i instytucjonalnym,
- przyjmowanie odpowiedzialności za własne działania i decyzje oraz ponoszenie ich konsekwencji,
- przywództwo, zarówno osobiste, jak i zawodowe,
- różnorodność.

Zazwyczaj nasze standardy wywodzą się ze źródeł zewnętrznych. Mogą zostać nam przekazane z góry, na przykład przez rodziców czy przywódców religijnych, lidera w biznesie, coacha albo inne wpływowe osoby. W pozostałych przypadkach standardy mogą stanowić inicjatywę oddolną i być w ten sposób wzmacniane — to model uczciwości o wiele bardziej nieprzewidywalny, który niekoniecznie działa w najlepszym interesie organizacji. Na dalszym etapie mojej kariery zawodowej

zostałem mianowany głównym wizytatorem FBI, odpowiedzialnym za przeglądy programów i wyników agencji na całym świecie. Miałem nieraz okazję przyglądać się pracy brygad, a czasami nawet całych oddziałów terenowych, w których zły przywódca doprowadzał do powstania negatywnej kultury pracy. Szybko okazywało się, że podstawowe wartości zostały nie tylko zarzucone, ale sprowadzone do najmniejszego wspólnego mianownika.

Bywało, że przywódcy, brygady czy całe oddziały terenowe stawały się toksyczne. Wtedy niektóre osoby usuwano albo przenoszono, żeby panujące tam odbiegające od normy zasady nie osiągnęły masy krytycznej. Kilkukrotnie zdarzyło się, że agenci federalni przykładali największą wagę do liczby oskarżeń i skazań do tego stopnia, że byli w stanie powiedzieć albo zrobić niemal wszystko, byleby tylko wygrać w sądzie. Ale nie zagrzali długo miejsca w FBI, głównie za sprawą swoich współpracowników, Biura ds. Odpowiedzialności Zawodowej albo wymiaru sprawiedliwości, który ustawiał ich do pionu i eliminował z gry.

Zespół, biznes, a zwłaszcza rząd może szybko upaść, jeśli jego przywódca ceni wyłącznie wygraną, nie dbając o sposób, w jaki do wygranej dochodzi, ani o to, czy po drodze nie są zadeptywani ludzie albo wartości. Członkowie tego typu grup mają wybór — mogą albo stanąć na straży wspólnie wyznawanych wartości i stawić czoło liderowi, albo się poddać i przyjąć jego spaczony system wartości jako własny. Organizacja taka jak FBI, w której istnieją głęboko zakorzenione wartości i wewnętrzne procesy ich egzekwowania, jest w o wiele mniejszym stopniu narażona na wypaczenie standardów etycznych, nawet jeśli tu i ówdzie powstaną jakieś drobne problemy.

W felietonie zamieszczonym w „The New York Times” z 1 maja 2019 roku były dyrektor FBI James Comey pisał o przedstawicielach kadry kierowniczej, których osobisty kodeks jest stawiany pod znakiem zapytania przez przywódcę niekierującego się żadnymi zasadami. Comey wiedział, o czym pisze, bowiem spędził pewien czas w otoczeniu

prezydenta Donalda J. Trumpa: „Wysoko postawione osoby, którym brakuje wewnętrznej siły, chodzą na kompromisy niezbędne do tego, żeby przetrwać przy Trumpie, a to wywiera nieodwracalny wpływ na ich osobowość. Żeby wyjść z tego cało, trzeba mieć charakter ze stali, jak (były sekretarz obrony) Mattis, ponieważ Trump kawałek po kawałku pożera ci duszę”. Comeyowi chodziło właśnie o kodeks, zespół wartości indywidualnych i organizacyjnych niezbędnych do tego, żeby przetrwać śmiertelne ataki.

Biuro ds. Odpowiedzialności Zawodowej można nazwać zbiorowym sumieniem FBI. Pracowałem w nim jako dyrektor pionu ds. orzeczeń na wschodnią połowę Stanów Zjednoczonych po tym, jak na początku dostałem przydział na agenta operacyjnego, dwóch latach na stanowisku nadzorcy ds. kontrwywiadu w Centrali FBI i trzech latach kierowania brygadami zajmującymi się szpiegostwem gospodarczym i przestępstwami z użyciem przemocy w San Francisco. W Biurze ds. Odpowiedzialności Zawodowej oraz na wyższych szczeblach zarządzania musiałem niejednokrotnie podejmować niezwykle trudne decyzje w sprawach dyscyplinarnych związanych z podejrzeniami poważnego naruszenia obowiązków służbowych przez pracowników FBI z największych oddziałów terenowych w USA, m.in. w Nowym Jorku, Waszyngtonie, Miami, Newark, Filadelfii, Bostonie itd. Jako dowódca pionu podejmowałem ostateczną decyzję w sprawach o charakterze dyscyplinarnym — mogłem udzielić pracownikowi porady, ustnej nagany, nagany z wpisem do akt, zawiesić go w wykonywaniu obowiązków bez prawa do wynagrodzenia albo zwolnić z pracy. Nie było to zbyt przyjemne, a zazwyczaj — bardzo bolesne.

W Biurze ds. Odpowiedzialności Zawodowej opasłe raporty opisujące przypadki naruszenia obowiązków służbowych piętrzyły się na moim biurku niczym czekające na rozładunek pociągi towarowe. Każdy z nich opowiadał historię agenta, analityka, specjalisty czy nawet członka kierownictwa, który zszedł na złą drogę, czasem nieznacznie, a czasem

spektakularnie. Zanim raport trafiał na moje biurko, zespół orzeczników dołączał do niego analizę ustaleń faktycznych, podobne precedensowe przypadki oraz zalecenia co do zakresu kary dyscyplinarnej. Tu kończyła się praca mojego zespołu, a zaczynał proces podejmowania przeze mnie decyzji. Często w podejmowaniu trudnych wyborów pomagały mi moje osobiste wartości, w połączeniu z kodeksem FBI.

Większość pracowników FBI przynosi ze sobą silny zestaw wartości osobistych. Nie oznacza to jednak, że ich standardy są identyczne jak standardy ich współpracowników czy instytucji jako całości. Czynniki takie jak wiek, płeć, pochodzenie kulturowe, doświadczenie życiowe, a nawet geografia przyczyniały się czasem do rozbieżności pomiędzy wizją świata danej osoby a wizją świata FBI. Firmy, organizacje, a nawet rodziny funkcjonują nieprawidłowo, jeśli wartości wyznawane przez poszczególnych członków nie są tożsame z wartościami czy misją grupy jako całości. Dlatego właśnie zespół potrzebuje struktury i procedur mających na celu ochronę jego kodeksu, a dzięki temu również jego przyszłości.

Jednym z wielu aspektów funkcjonowania FBI wspomagającym przestrzeganie obowiązującego w nim kodeksu jest nieprzydzielanie agentów do miast, z których pochodzą. Trudno znaleźć agenta, który świeżo po Akademii zostałby przydzielony do swojego rodzinnego miasta. Sam przez dwadzieścia pięć lat próbowałem wrócić do Connecticut, ale mi się nie udało. Nie chodzi tu o to, żeby agenci czuli się nie-swojo, a o ograniczenie ryzyka — wpływ na agentów mają wywierać nie czynniki zewnętrzne, a wewnętrzny kodeks FBI. Oczywiście więc mnie, Jankesa z Connecticut, przydzielono po zakończeniu szkolenia do Atlanty w stanie Georgia.

Dwa tygodnie po przyjeździe do Atlanty znalazłem się w samym środku buntu w więzieniu. Przywódca Kuby Fidel Castro zebrał najbardziej zatwardziały przestępców, jakich znalazł w swoim kraju, wpakował ich na łodzie i kazał im płynąć do Stanów Zjednoczonych.

Część z nich odbywała teraz karę dożywotniego pozbawienia wolności w federalnym zakładzie karnym w Atlancie, z czego nie byli zbyt zadowoleni. Zorganizowali krwawe zamieszki, wzięli strażników za zakładników i wzniecali pożar. Jeden z osadzonych został zamordowany, a dwóch strażników odniosło obrażenia. Niepokoje trwały jedenaście dni. Było to więzienie federalne, więc za opanowanie sytuacji odpowiedzialne było FBI, zwłaszcza że trzeba było prowadzić negocjacje, i to w języku hiszpańskim, żeby uratować życie strażników i zakończyć okupację zakładu. A gdzie byłem w tym wszystkim ja?

Siedziałem na wieżycze numer cztery. Wokół kłębiło się pełno dymu, szalał pożar. Nadzorowałem główny plac więzienia. Jedzenie i picie musiałem wciągać na górę na linie z bloczkiem. Miałem lornetkę, radio i rewolwer. Byłem tam jedynym agentem federalnym, towarzyszyło mi dwóch funkcjonariuszy służby więziennej. Moim oficjalnym zadaniem było informowanie sztabu o ruchach przywódców zamieszek (gdy tylko dostrzegłem coś przez zasłonę gęstego dymu), a drugim, trudniejszym — powstrzymywanie wściekłych strażników przed zastrzeżeniem osadzonego, który kierował więźniami. Strzelba strażnika była większa niż mój rewolwer. Co około pół godziny strażnik wystawiał lufę strzelby przez okno wieżyczki i już chciał naciskać spust. Znalazłem się w patowej sytuacji. Przez jedenaście dni udawało mi się odwozić go od czynu, który z pewnością doprowadziłby do śmierci wszystkich zakładników. Można powiedzieć, że udało mi się go przekonać, iż mój kodeks jest rozsądniejszy od jego kodeksu, przynajmniej w tej sytuacji.

W Atlancie największy rozdźwięk pomiędzy lokalną kulturą a kodeksem FBI wynikał z funkcji, jaką pełniło FBI — kluczowej krajowej agencji prowadzącej śledztwa w sprawie łamania praw obywatelskich. Prowadziliśmy śledztwa w sprawie palenia krzyży i podpaleń kościołów skupiających czarnoskórych wiernych. Za mojej kadencji zostałem przydzielony do sprawy przemarszu Ku Klux Klanu ulicami miasta.

Nie działało się to w latach pięćdziesiątych, tylko pod koniec lat osiemdziesiątych i na początku lat dziewięćdziesiątych XX wieku. Krótko po moim przyjeździe przełożony powierzył mi sprawę oskarżenia o użycie przemocy przez dwóch funkcjonariuszy policji stanowej z Georgii. Kiedy zapoznałem się z raportami z zatrzymań i skargą rzekomej ofiary, byłem gotowy do przeprowadzenia przesłuchania świadków. Jako niedoświadczony agent z Connecticut po raz pierwszy usłyszałem w rozmowie słowo „czarnuch”. Nie użył go bynajmniej świadek, a właśnie funkcjonariusze podejrzewani o pobicie czarnoskórego mężczyzny. Tak go nazywali. Nie jeden z nich, a obydwaj, wielokrotnie. Mam na to potwierdzenie w notatkach. Inny kodeks, odmienna kultura, można by rzec. Kiedy tamtego wieczora wróciłem do domu, powiedziałem żonie, że FBI wysłało nas najwyraźniej na inną planetę.

Śledztwa w sprawach o naruszenie praw obywatelskich stanowiły specjalność FBI. Jeśli się prowadziło ich dużo, można było uchodzić w tej dziedzinie za „eksperta”. Była to frustrująca praca, po części dlatego, że wielu podejrzanym nie postawiono zarzutów federalnych. Do szczególnie trudnych należały również sprawy o użycie przemocy przez funkcjonariuszy policji, ponieważ FBI współpracuje z policją na co dzień. Kiedy więc wysunięto zarzuty wobec starszego detektywa, który ubiegał się o stanowiska szeryfa hrabstwa w okolicach miasteczka Athens w Georgii, tylko dwóch agentów z małej ekspozytury FBI pomyślało o tym, że trzeba by zadzwonić do Atlanty. Tak postępują osoby o wysokich standardach etycznych. Ratują siebie, żeby uniknąć podejrzeń o konflikt interesów, a przy tym dbają o dobro misji. W taki właśnie sposób trafiłem do Athens.

Czasami zdarza się, że funkcjonariusze policji, a nawet agenci FBI, próbują sami wymierzać sprawiedliwość. To godne potępienia, a przede wszystkim niezgodne z prawem. Człowiek, który miał zostać szeryfem hrabstwa Oconee, nie tylko wziął się za wymierzanie sprawiedliwości samodzielnie, ale scedował to na osobę trzecią. Włamanie się do pewnej

firmy z tamtej okolicy. Dwaj śledczy szeryfa zatrzymali podejrzanego, przywieźli go na przesłuchanie i umieścili w pokoju przesłuchań bez okien ani telefonu. Właściciel okradzionej firmy był znajomym jednego ze śledczych. Po nieskutecznym przesłuchaniu podejrzanego śledczy opuścili pokój, po czym wrócili w towarzystwie właściciela firmy. Właśnie wtedy zaczęły się problemy.

Śledczy kontynuowali przesłuchanie, a właściciel firmy bił podejrzanego. Wielokrotnie zadawał mu ciosy, uderzał jego głową o ścianę i groził mu śmiercią. Podejrzan błagał śledczych, żeby to przerwali. Podejrzan, który stał się ofiarą, miał pękniętą błonę bębenkową, opuchliznę i siniaka na oku oraz guzy na głowie. Na koniec śledczy odwieźli ofiarę do domu jego przyjaciela. Stamtąd trafił na szpitalną izbę przyjęć, gdzie lekarz dyżurny potwierdził, że urazy powstały w wyniku pobicia. Następnego dnia ofiara poczłapała do małej ekspozytury FBI nad urzędem pocztowym w Athens. Agenci sfotografowali zasinienia, spisali zeznania i dopilnowali, aby otrzymała opiekę medyczną. Misja FBI, jaką było stanie na straży praw obywatelskich, nie polegała wyłącznie na przestrzeganiu kodeksu, a również na ochronie rządów prawa. Tego samego prawa, którego przysięgali bronić śledczy szeryfa. Za tę przysięgę znakomita większość funkcjonariuszy wymiaru sprawiedliwości gotowa jest oddać życie.

Mimo zaistniałej sytuacji starszy śledczy nie zrezygnował z kandydowania na szeryfa. O dziwo, zanim zdążyliśmy postawić go w stan oskarżenia i zatrzymać, wygrał wybory. Skoro nowy szeryf był osobą na tyle popularną, żeby wygrać wybory, mieliśmy obawy, czy podczas procesu członkowie ławy przysięgłych nie uznają jego działań za „tradycyjny” sposób wymierzenia sprawiedliwości. Ale prawi obywatele hrabstwa Oconee w Georgii kierowali się lepszym kodeksem etycznym niż ich nowy szeryf. Dziewiątego grudnia 1988 roku nowemu szeryfowi, jego śledczemu i właścicielowi firmy postawiono federalne zarzuty spiskowania w celu pogwałcenia praw zatrzymanej ofiary, pomocnictwa

w pogwałceniu praw obywatelskich i podżegania do tego czynu. Wszyscy trzej usłyszeli wyroki skazujące. W wielu stanach funkcjonariusz wymiaru sprawiedliwości, który zostanie skazany za niektóre przestępstwa federalne, nie może więcej nosić odznaki. Właśnie taki los spotkał szeryfa. Został uznany winnym i skazany na karę więzienia, gdzie siedział razem z podobnymi sobie osobami, kierującymi się skarlałym kodeksem moralnym albo nieposiadającymi w ogóle żadnych zasad.

W przeciwieństwie do przypadków naruszenia obowiązków służbowych przez przedstawicieli lokalnej policji jedynie promil postępowań dyscyplinarnych przeciwko pracownikom FBI dotyczył całkowitej negacji koncepcji kodeksu. Miało to miejsce dzięki niesamowitej ilości pracy, jaką FBI wkładało w szkolenie, a także dogłębną weryfikację kandydatów. Trwająca rok analiza wcześniejszego życia aplikantów odzwierciedlała zasadę *caveat emptor*, czyli „niech kupujący się strzeże”. Chcieliśmy wiedzieć, co dokładnie otrzymamy, zanim to kupimy. Dzięki drobiazgowemu przesiewowi chętnych, na który składały się m.in. badania psychologiczne, rozmowy panelowe, badania lekarskie czy testy na wariografie, liczba osób, które mogłyby na późniejszym etapie pracy zostać oskarżone o naruszenie obowiązków służbowych, została ograniczona do absolutnego minimum.

Kiedy kandydat zdał egzaminy pisemne i rozmowę panelową, FBI uruchamiało słynną procedurę weryfikacji jego przeszłości. Pełnowymiarowa analiza, jak się ją nazywa, obejmuje źródła ze wszystkich pięćdziesięciu sześciu oddziałów terenowych FBI w Stanach Zjednoczonych i sześćdziesięciu trzech biur attaché prawnego (legata) za granicą. Jeśli kandydat wychowałby się — jak ja — w małym miasteczku New Fairfield, agent FBI z oddziału w New Haven odwiedziłby lokalnego posterunkowego i funkcjonariusza policji stanowej w tym mieście w celu sprawdzenia wszelkich raportów dotyczących kandydata oraz jego rodziny. Weryfikacji poddano by jego dokumentację i stopnie ze szkoły podstawowej, odnaleziono by i przesłuchano również jego byłych

sąsiadów, przełożonych, współlokatorów i partnerów. Gdyby ktoś miał do niego jakiekolwiek pretensje, FBI chciałoby wiedzieć dlaczego.

Standardowe pytania brzmiałyby na przykład: „Czy powierzyłbyś tej osobie informacje związane z bezpieczeństwem kraju? A broń i odznakę? Jak opisałbyś jego temperament, osąd sytuacji, reputację, lojalność wobec kraju? Czy nie żyje ponad stan?”. Agenci odwiedziliby koledż, do którego uczęszczał kandydat, żeby sprawdzić raporty dyscyplinarne, protokoły ocen i terminowość opłat czesnego. Jeżeli kandydat mieszkał albo studiował za granicą, co zdarza się obecnie coraz częściej, do najbliższej ambasady albo konsulatu USA wysłano by prośbę o pomoc. Miejscowy legat sprawdziłby dokumenty i przeprowadził przesłuchania z pomocą funkcjonariuszy policji krajowej lub lokalnej.

Zarówno w czasie, kiedy sam kandydowałem do FBI, jak i obecnie, jeśli przejdzie się pomyślnie pełnowymiarową weryfikację, przychodzi czas na badanie wariografem. Poligraferzy z FBI są najlepsi na świecie nie tylko dzięki dobremu przeszkoleniu technicznemu, ale również dlatego, że zanim zostaną poligraferami, przez wiele lat pracują jako agenci. A to przekłada się na dwie rzeczy — rozumieją ludzi i wiedzą, jak przeprowadza się przesłuchanie. Badanie wariografem przez poligrafera polega na zadawaniu kandydatowi konkretnych pytań, więc może to być dla niektórych osób zderzenie z rzeczywistością. Niektórzy kandydaci po raz pierwszy uświadamiają sobie wtedy różnicę pomiędzy obrazem samego siebie, jaki mają w głowie, i swoim wizerunkiem publicznym, a rzeczywistym ich postrzeganiem.

Kiedy kandydat na agenta siada na krześle przeznaczonym do badań wariografem, poligrafer przedstawia mu pytania, jakie zostaną zadane, i pyta, czy przesłuchiwany będzie miał problem z udzieleniem odpowiedzi. Na przykład może powiedzieć: „Zadam ci pytanie, czy kiedykolwiek cokolwiek ukradłeś”, a wówczas kandydat ma okazję się przyznać, że pięć lat temu zabrał z pracy do domu pudełko ołówków i wciąż ma z tego powodu wyrzuty sumienia. Szczera odpowiedź w rozmowie przed

badaniem wariografem to najlepsze podejście, które przybliży kandydata do pomyślnego przejścia tego badania, chyba że przyzna się w tym momencie do popełnienia zbrodni. A jednak bardzo często kandydaci kłamią przed badaniem, w jego trakcie i po nim, nawet w kwestiach, które nie mają wpływu na wynik rekrutacji. Najczęściej kłamią na temat używania w przeszłości narkotyków, chociaż nie powoduje to automatycznej dyskwalifikacji kandydata. Wiele osób, nawet charakteryzujących się silnym kodeksem wewnętrznym, nie potrafi wznieść się ponad to, jakimi chciałyby się widzieć, i szczerze spojrzeć na osobę, jaką są naprawdę. Jeśli w procesie lustracji okaże się, że kłamały, nie zostaną przyjęte w szeregi agentów FBI.

Można śmiało powiedzieć, że FBI wkłada więcej wysiłku w dobór pracowników niż cały kraj w wybór prezydenta. FBI chroni naszą demokrację, lecz nie musi jej stosować w procesie rekrutacji. Sam proces jest pracochłonny i nie ma w nim miejsca na pobłażanie, ponieważ cel, który nie zawsze udaje się osiągnąć, to wyłuskanie osoby o najwyższych standardach moralnych. Jednym z moich pierwszych przełożonych w FBI był wielce zdyscyplinowany, przyzwoity człowiek. Kiedy dochodziły nas słuchy o pracowniku, którego wyprowadzono z któregoś oddziału terenowego w kajdankach za mało opłacalne oszustwo czy malwersację, zwracał się do mnie tak: „Jeżeli kiedykolwiek zobaczysz, jak wyprowadzają mnie, bądź pewien, że będzie chodzić o co najmniej milion dolarów”. W tamtych czasach milion dolarów miał o wiele większą wartość niż teraz, a wyprowadzenie takiej kwoty było po prostu niemożliwe. Chodziło mu jednak o to, że w FBI nie zatrudniano chodzących ideałów, lecz osoby, które tak wysoko stawiały sobie poprzeczkę, że raczej nie było szans, aby znalazły się w sytuacji, w której miałyby okazję złamać swoje zasady.

Nie oznacza to bynajmniej, że ludzie nie mają słabych punktów, każdy je ma. Ale słabe punkty można wyeliminować dzięki procedurom i zasadom. Można ich również unikać, a przynajmniej opóźnić docieranie

do nich dzięki sygnałom ostrzegawczym i polityce odpowiedzialności. Każda organizacja, a nawet państwo, potrzebuje zdefiniowanych sygnałów alarmowych, które wskazywałyby niebezpieczeństwo wykorzystania czyjegoś słabego punktu. Ale ostrzeżenia to nie wszystko. Mechanizmy sprawowania rządów i ponoszenia odpowiedzialności należy zdefiniować i wdrożyć w każdej instytucji, firmie i rządzie, aby umożliwić im przetrwanie.

Tak naprawdę FBI stosuje lepsze mechanizmy naboru pracowników niż cały kraj, kiedy wybierany jest prezydent. Gdy prezydent Trump stał się „osobą nr 1” w akcie oskarżenia w sprawie karnej, zaczęto zadawać mi pytania, czy kandydaci na prezydenta i członkowie Kongresu przechodzą weryfikację przeszłości, skoro prezydenci i kongresmeni uzyskują poświadczenie bezpieczeństwa. Ale odpowiedź brzmi: nie. Wynika to z wartości wyznawanych w naszym kraju, czyli z demokracji. Amerykanie — słusznie — wysoce sobie cenią wolność wyboru osób, które mają w kolejnej kadencji sprawować urząd prezydenta czy zasiadać w Kongresie. Jesteśmy dumni z faktu, że każdy może objąć najwyższy urząd w państwie, jeśli tylko wygra wybory. Wyobraźmy sobie, że dostępu do Gabinetu Ovalnego broniłaby bariera w formie pełnowymiarowej weryfikacji przeszłości kandydata, a jej wynik stanowiłby o tym, czy mógłby on mieć dostęp do dokumentów objętych klauzulą najwyższej tajności. W takiej sytuacji o tym, kto może zostać prezydentem, decydowałaby grupa biurokratów, a nie obywatele Stanów Zjednoczonych. Nikt nie chciałby, aby taka sytuacja miała miejsce.

Wiem doskonale, jak to działa — w przypadku członków Kongresu i kandydatów na prezydenta niestety nie ma takiej możliwości. Istnieją granice tego, co FBI może, a czego nie może zrobić w przypadku osoby, która z uwagi na bezpieczeństwo narodowe nie powinna kandydować na jakiś urząd albo powinna go stracić. Niestety wyborcy, którzy nie mają wglądu w informacje zastrzeżone, muszą wróżyć z fusów, jeśli

chcą skosztować napoju serwowanego im przez danego kandydata. Już tłumaczę, o co mi chodzi.

W swojej karierze miałem okazję siedzieć przy jednym stole z pewnym drugoligowym kandydatem na prezydenta podczas tzw. odprawy prewencyjnej. Akurat ta odprawa miała charakter bardziej ostrzeżenia. Kandydat ten nie miał poświadczenia bezpieczeństwa i nie było jasności co do motywów jego działania, więc nie mogłem mu wyjawić, skąd wiedzieliśmy, że świadomie i celowo kontaktuje się z agentami obcego wywiadu. Mogłem go jednak z ręką na sercu zapewnić, że jeśli nawet jego kontakty z nimi odbywały się w dobrej wierze, agenci mieli własny, ukryty plan. Kandydat na prezydenta podziękował mi za odprawę, aczkolwiek traktował mnie z rezerwą. Wydaje mi się, że zrozumiał, o co mi chodziło, nawet jeśli nie to chciał ode mnie usłyszeć. Jego kampania nie potrwała długo, ale co by było, gdyby nie zrezygnował? Gdyby przewagę zdobyli obcy agenci? Gdyby jednak wygrał wybory?

Odbyłem też podobne spotkanie z pewnym kongresmenem. Tym razem nie mogłem już prowadzić rozmowy w tak subtelny sposób. Oznajmiłem mu, że wywiad obcego państwa uważa go za swojego człowieka. Za swojego informatora. Za kapusia. Nie mogę przytoczyć tutaj jego odpowiedzi, mogę tylko wspomnieć, że nie przekonały mnie jego słowa. Nasza ożywiona dyskusja zakończyła się konkluzją, że jeden z nas musi przestać robić to, co robi, i nie będę to na pewno ja. Ta osoba nie zasiada już w Kongresie, ale co by było, gdyby zasiadała, gdyby nie zaprzestała kontaktów z wrogim wywiadem?

Zarówno w przypadku kandydata na prezydenta, jak i kongresmena pion kontrwywiadu FBI rozpoczęłyby śledztwo, aby ustalić, czy te osoby nieświadomie znajdowały się na celowniku obcego wywiadu, czy były podatne na jego działania i czy może już grały w drużynę przeciwników. Zastosowalibyśmy najmniej inwazyjne podejście — unikalibyśmy pukania do drzwi, przeprowadzania oficjalnych przesłuchań i wprowadzania

w sprawę zbyt wielu polityków, którzy mogliby ujawnić nasze działania, bezzwłocznie wybierając numer do CNN. Metody typu „słoń w składzie porcelany” szybko doprowadziłyby do oskarżenia FBI o spisek mający na celu usunięcie ze stanowiska osoby wybranej w wyborach powszechnych. Oczywiście bardziej dyskretne podejście, czyli korzystanie z informatorów czy sondowanie współpracowników, również mogłoby skutkować oskarżeniem Biura o nadużywanie władzy, manipulowanie kampanią wyborczą czy forsowanie własnych kandydatów. Właśnie z tego powodu FBI znajduje się często między młotem a kowadłem, nawet jeśli działa wyłącznie w interesie bezpieczeństwa kraju. Właśnie to miało miejsce podczas kampanii prezydenckiej w 2016 roku.

Kiedyś wyborcy mieli większe szanse dowiedzieć się, który kandydat stanowi najmniejsze niebezpieczeństwo dla kraju, jeśli w ogóle pojawiały się tego typu pytania. Istniała możliwość swoistej lustracji kandydatów, która odbywała się w długim okresie poprzedzającym wybory — nadzór mediów, zebrania kierownictwa partii, publiczne debaty, przemówienia i programy partii miały pomagać nam dokładnie poznać osoby startujące w wyborach. A przynajmniej poznać je na tyle, na ile to było możliwe. W 2016 roku jednym z kandydatów na prezydenta został biznesmen, który nigdy wcześniej nie sprawował urzędu publicznego. Wartość, jaką Amerykanie upatrują w demokracji i wolnych, niepodlegających żadnym wpływom wyborach, wzięła górę nad ryzykiem wynikającym z braku formalnej lustracji kandydatów. W przeszłości wierzyliśmy, że kandydat niegodny fotela prezydenta przegra wybory, a gdyby wygrał, nie zostanie wybrany na kolejną kadencję. Nasz system nie odrzuca głupców z automatu. Nie sprawdza się, jeśli nasz kodeks różni się od kodeksu kandydata.

Gdybyśmy na późniejszym etapie odkryli, że prezydent zawiódł nasze zaufanie, system mógłby próbować usunąć go w ramach procedury impeachmentu, która podlega jednak czynnikom o charakterze czysto politycznym. Obecnie świat jest miejscem o wiele bardziej złożonym,

pełnym propagandy mediów społecznościowych i hakerów, a inne kraje w sekrecie próbują majstrować przy wyborach w USA. Prawda to fikcja, góra to dół, a czarne to białe. Wyborcy muszą być o wiele bardziej inteligentni, żeby za tym wszystkim nadążyć — aby dopilnować, że kodeks, którym kieruje się kandydat na prezydenta, jest spójny z ich kodeksem moralnym.

Niektórzy wysokiej rangi członkowie rządu Stanów Zjednoczonych nie podlegają lustracji, będącej koniecznością przed podjęciem nawet najprostszej pracy w FBI, na przykład mechanika samochodowego czy asystenta do spraw administracyjnych. Właśnie na tym polegał problem w przypadku kontrowersyjnego, wywołującego wiele sporów procesu zatwierdzenia sędziego Sądu Najwyższego Brett Kavanaugh. Kiedy pojawiły się liczne informacje o nadużyciach seksualnych, nadużywaniu alkoholu i wybuchowym temperamencie sędziego, Biały Dom zabronił FBI przeprowadzenia pełnowymiarowej weryfikacji jego przeszłości. Doradcy prezydenta i senatorowie z Partii Republikańskiej wyszli z założenia, że skoro Kavanaugh zajmował już stanowisko sędziego federalnego sądu apelacyjnego, miał weryfikację za sobą. Nie mieli najmniejszej ochoty na sprawdzenie pojawiających się pogłosek. Nie poddano go badaniu wariografem, co więcej Biały Dom precyzyjnie określił zakres zagadnień, którymi FBI mogło, a którymi nie mogło się zająć.

Zatuszowanie sprawy było możliwe, ponieważ FBI traktuje agencje, które wnioskuje o przeprowadzenie weryfikacji albo ponownej weryfikacji jakiejś osoby, jak klientów biznesowych. O weryfikację osoby nominowanej na sędziego Sądu Najwyższego wnosi Biały Dom, więc to on jest „klientem” wyznaczającym zakres weryfikacji. Z drugiej strony kiedy przeprowadza się weryfikację kandydatów na agentów albo innych pracowników FBI, celem jest poznanie prawdy, a klientem — naród amerykański. Jeśli chcielibyśmy uniknąć tego typu nadużyć władzy, obecnie obowiązująca polityka w zakresie weryfikacji i ponownej weryfikacji kandydatów na wysokie stanowiska rządowe powinna ulec

zmianie. W ramach żadnej polityki nie powinno być miejsca na zaufanie do Białego Domu, Kongresu czy innej agencji, że zrobi to, co trzeba, w ramach lustracji kandydatów, których sama nominuje.

Jednak nie zawsze tak było. Kiedy byłem zastępcą dyrektora FBI ds. Kontrwywiadu, zajmowałem się sprawą potencjalnie poważnego naruszenia bezpieczeństwa narodowego przez osobę nominowaną przez prezydenta na eksponowane stanowisko w rządzie. Problem wypłynął podczas prowadzonego przez FBI śledztwa, więc nie dało się przejść nad tym do porządku dziennego. Poza tym wiedzieliśmy, że prezydent byłby wściekły, gdybyśmy go nie powiadomili o naszych ustaleniach. Wsiadłem więc razem z dyrektorem Departamentu Bezpieczeństwa Narodowego FBI do samochodu i udaliśmy się na umówione spotkanie z głównym doradcą prezydenta do Białego Domu, do pokoju dowodzenia. Musieliśmy poruszyć sprawę kodeksu.

Kiedy doradcę prezydenta prosi o spotkanie zastępcy dyrektora FBI ds. Kontrwywiadu, wiadomo, że coś jest na rzeczy. Kiedy przedstawiliśmy nasze wnioski oraz zalecenia w sprawie dalszych działań, poproszono nas tylko, żebyśmy jak najszybciej ustalili stan faktyczny. Biały Dom musiał zalecić nominowanemu daleko posuniętą współpracę z FBI, ponieważ zgodził się na badanie wariografem i na przesłuchanie, co pomogło rozwiązać wszelkie wątpliwości. W tym przypadku okazało się, że FBI, Biały Dom i kandydat hołdują temu samemu kodeksowi postępowania, z korzyścią dla bezpieczeństwa kraju. Tym kodeksem była Konstytucja Stanów Zjednoczonych. A co by było, gdyby było inaczej? Gdyby na przykład FBI podlegało prokuratorowi generalnemu, który miałby inne zdanie i kierowałby się własnym kodeksem? Albo gdybyśmy mieli prezydenta, który nie ma żadnego kodeksu moralnego?

Dla pracowników FBI kodeks to nie tylko to, co dzieje się wewnątrz Biura i pomiędzy jego personelem. To coś, co FBI robi w ramach wykonywania obowiązków służbowych — egzekwuje przestrzeganie kodeksu karnego USA oraz ponad trzystu ustaw federalnych, poczynszy

od mało znanej ustawy o ochronie ptaków migrujących czy ustawy o urządzeniach chłodniczych po przepisy większej wagi, dotyczące praw obywatelskich, cyberprzestępczości, korupcji wśród urzędników publicznych, napadów na banki, porwań, wymuszeń, oszustw, handlu narkotykami, przestępczości zorganizowanej, szpiegostwa czy terroryzmu. Może dzięki temu, że FBI zajmuje się egzekwowaniem przestrzegania kodeksu, jego pracownikom jest łatwiej przyswoić sobie panujące w nim standardy i próbować wcielać je każdego dnia w życie.

W czasie, kiedy pracowałem w FBI, osoby zajmujące się działalnością kontrwywiadowczą wiedziały, jak ważne jest dochowywanie wierności swoim wartościom. Kiedy w obecności tych „pogromców szpiegów” używało się słowa „kodeks”, im na myśl natychmiast przychodził „kod” — metody szyfrowania stosowane przez tych, których rozpracowywali, żeby móc przysyłać wiadomości pomiędzy funkcjonariuszami, ambasadami i tajnymi agentami. Zdawali sobie sprawę, że złamanie kodu przeciwnika równa się zwycięstwu, a jedynym sposobem, by je osiągnąć, było poznanie „klucza” pozwalającego kod odszyfrować. W tamtym okresie oznaczało to, że w ambasadzie albo konsulacie obcego kraju celem nie stawał się ambasador, szef służb wywiadu ani attaché ds. wojskowych, a szyfrant, o ile dało się go w ogóle namierzyć. Typowy szyfrant z wrogiego mocarstwa na placówce w Stanach Zjednoczonych żył jak prawdziwy pustelnik. Niezbyt często wychodził z domu, a już na pewno nigdy sam. Często jego ruchy były śledzone przez jego własnych ludzi. Pierwszy krok polegał na ustaleniu, kto z personelu ma dostęp do kodu. Drugim krokiem była próba zwerbowania tej osoby. Krok trzeci to świętowanie sukcesu, o ile po drodze nie doszło do zabójstwa.

Pewnego dnia wezwał mnie do siebie szef brygady z Atlanty i dokładnie zamknął za mną drzwi. Miałem rzucić wszystko, czym się aktualnie zajmowałem, i zająć się sprawą zleconą przez Waszyngton. Nie przyszedł jeszcze oficjalny rozkaz ani nie dostaliśmy do ręki akt, szef odebrał jedynie telefon z Centrali na bezpiecznej linii telefonicznej.

Na przedmieściach Atlanty lokalna policja odkryła w mieszkaniu ciało. Podczas przeszukania znaleziono wizytówkę agenta FBI z Waszyngtonu. Policjant skontaktował się z nim telefonicznie, a w konsekwencji w stolicy rozpętało się prawdziwe piekło. Teraz w Waszyngtonie postanowiono, że posprzątać mamy właśnie my.

W pierwszej kolejności, korzystając z bezpiecznej linii telefonicznej, skontaktowałem się z agentem z Waszyngtonu, którego wizytówkę znaleziono na miejscu zdarzenia. Wyjaśnił mi, że FBI zwerbowało szyfranta z pewnego kraju, który z nami współpracował, a następnie zniknął. FBI prowadziło przez kilka dni szeroko zakrojone poszukiwania tej cennej dla siebie osoby. Co gorsza, wiedzieliśmy, że nie tylko my go szukamy. Służby z jego kraju również nie znały miejsca jego pobytu, wysłały więc za nim „ekipę poszukiwawczą”. Braliśmy udział w wyścigu z przeciwnikiem, który nie zawaha się zabić. Jeśli wziąć pod uwagę, że w mieszkaniu znaleziono zwłoki, równie dobrze mogło już do tego dojść.

Następnie zadzwoniłem do detektywa prowadzącego śledztwo w sprawie tego zabójstwa. Poprosiłem go o spotkanie. Jego dział ściśle współpracował z moimi kolegami z brygady zajmującej się przestępstwami z użyciem przemocy, a on sam chciał uzyskać informacje, które pomogłyby mu w śledztwie. Ja również byłem ciekawy, co mi powie. Podczas spotkania dowiedziałem się, że znalezione ciało należało do kobiety. Nasz szyfrant był mężczyzną. Planowałem pojechać na miejsce zdarzenia, ale mój przełożony zatrzymał mnie na chwilę przed opuszczeniem biura. Przekazał mi, że Oliver „Buck” Revell, zastępca dyrektora FBI, chce ze mną rozmawiać na bezpiecznej linii. Revell to żywa legenda FBI, członek „świętej trójcy”, jeden z trzech najwyższych rangą funkcjonariuszy, nad którymi plasuje się tylko sam dyrektor FBI. Revell kontrolował wszystkie śledztwa prowadzone przez FBI, a ja byłem szeregowym agentem terenowym. Takie rozmowy nie były u nas na porządku dziennym. Zapytałem szefa, czy stroi sobie ze mnie żarty,

a on pokręcił przecząco głową, wzruszył ramionami i wręczył mi kartkę z numerem Revella.

Rozmowa potoczyła się mnie więcej tak:

— Buck Revell, słucham.

— Dzień dobry, mówi Frank Figliuzzi z Atlanty.

— Frank, chciałbym, żebyś zrozumiał, jaka to poważna sprawa.

W Atlancie mogło dojść do aktu międzynarodowego terroryzmu.

— Tak jest.

— Wydaje nam się, że przyjechała ekipa likwidatorów i to oni zabili żonę szyfranta. Jego też mogli już dopaść. Musisz ustalić, co tam się wydarzyło. Byłeś już na policji?

— Nie, właśnie się do nich wybierałem.

— Dobrze, działaj dalej.

Na komisariacie policji czekała na mnie cała grupa detektywów. W pierwszej kolejności musiałem ich przeprosić — wyjaśniłem, że moja wiedza jest ograniczona, a niektóre informacje, jakie posiadam, są zastrzeżone. Ujawniłem natomiast, że trzeba koniecznie odnaleźć męża ofiary. Powiedziałem, jak się nazywa, przekazałem jego fotografię i poinformowałem ich, że jest zaginionym pracownikiem ambasady z Waszyngtonu. Wyjaśniłem, że zabójstwa mogli dokonać zawodowcy, być może cała ekipa likwidatorów. Detektywi w lot pojęli, o czym mówię. Przedstawili mi wszystkie informacje, jakimi dysponowali, w tym zapisy przesłuchań sąsiadów i współpracowników, wykaz znalezionych w mieszkaniu przedmiotów, informacje o hałasach i krzykach dochodzących z mieszkania oraz o trzaskaniu drzwiami. Ofiara przebywała w tym mieszkaniu na czas szkolenia firmowego albo krótkiej delegacji. Poprosiłem o zdjęcia z miejsca zdarzenia.

Na pierwszy rzut oka dało się zauważyć, że to nie była robota zawodowców. Ciało leżało pośrodku pokoju na wznak, ubrane. Ktoś starannie przykrył je kocem. Do koca przypięto kartkę z wiadomością

napisaną w języku ojczystym ofiary. Zanim ją przetłumaczono, wiedziałem już, że sprawcy zależało na tej kobiecie, może nawet darzył ją miłością. Przetłumaczona wiadomość potwierdzała, że w grę wchodziły miłość i żal. Nabrałem pewności, że to szyfrant zabił żonę i salwował się ucieczką. Pozostawało tylko pytanie, kto znajdzie go pierwszy.

Ten wyścig przegraliśmy. Rzeczywiście naszego człowieka, a może raczej ich człowieka ścigała ekipa likwidatorów. Szyfrant podjął fatalną w skutkach decyzję, żeby powrócić do Waszyngtonu. Dowiedzieliśmy się, że skontaktował się ze swoją ambasadą. Chciał wrócić. Współpracownicy musieli go przekonać, żeby został tam gdzie jest, że kogoś po niego przyślą. Jednak osoby, które zgarnęły go z rogu ulicy, nie miały pokojowych zamiarów. Agenci FBI ruszyli w pogoń, żeby go odbić i zatrzymać sprawców porwania. Przeczesywano lotniska i sprawdzano listy pasażerów, ale na próżno. Zniknął bez śladu.

Kiedy później ustaliliśmy sekwencję zdarzeń — odnaleźliśmy właściwy lot, ustaliliśmy tożsamość porywaczy, przesłuchaliśmy pracowników linii lotniczej i przeanalizowaliśmy nagrania z monitoringu lotniska — kawałki układanki trafiły na swoje miejsce. Szyfrant został najprawdopodobniej przez swoich nowych znajomych odurzony i przewieziony na lotnisko. Przy odprawie pokazano podrobiony paszport i zaprowadzono go na właściwe miejsce w samolocie. Lot do domu przespał. Kiedy wysiadł w ojczyźnie, likwidatorzy na usługach reżimu dopilnowali, żeby już nigdy się nie obudził. Szyfrant próbował żyć według nowego kodeksu, ale nie udało mu się wypłatać ze śmiertelnej sieci starych zasad.

Nie da się żyć zgodnie z dwoma kodeksami naraz. Nie da się również zidentyfikować ani unikać kodeksów czy zachowań, które stanowią zagrożenie dla naszych wartości, jeśli się nawet nie wie, jakim wartościom tak naprawdę się hołduje. Trudno się nawet zorientować, że coś nam zagraża. Ten nieszczęsny szyfrant chciał chwycić dwie sroki za ogon, a skończył martwy. Oczywiście na co dzień braku jasno

określonego kodeksu postępowania nie przypłaca się życiem, ale bez względu na to, kim jesteśmy, nasze życie i jego jakość są lepsze, jeśli dokładnie wiemy, jakie wyznajemy wartości. Może nie jest to oczywiste, ale kodeksy postępowania nie krępują. Życie zgodnie z kodeksem wpływa na obniżenie ryzyka podejmowania złych decyzji, zadawania się z niewłaściwymi ludźmi i popadania w tarapaty.

PROGRAM PARTNERSKI

— GRUPY HELION —

- 
1. ZAREJESTRUJ SIĘ
 2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
 3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW w działający bankomat!

Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA
Helion 

Co sprawia, że nie ma osoby, która nie słyszałaby o FBI? Wbrew pozorom renoma Federalnego Biura Śledczego nie wzięła się z imponującego budżetu, użycia zaawansowanej technologii czy najnowocześniejszego uzbrojenia. Organizacja zawdzięcza rozgłos szczególnie kodeksowi, który wymaga od wszystkich nieustannego dążenia do doskonałości. Oznacza to, że do każdego zadania, nawet najbardziej trywialnego i błahego, agenci FBI podchodzą z zapałem i determinacją. Niezależnie od tego, co mają do wykonania – czy jest to coś prostego, czy tropią morderców, złodziei lub szpiegów – zawsze przystępują do pracy z pełnym profesjonalizmem. Historia FBI sięga 1908 roku. Od tamtej pory wiele się zmieniło, jednak niezmiennie podstawą funkcjonowania FBI jest praktykowanie doskonałości, którą wpaja się agentom od pierwszych chwil w akademii. Można to nazwać kodeksem FBI.

” Lektura obowiązkowa dla przywódców każdego szczębla, którzy poważnie podchodzą do realizacji swoich zadań.

Barry R. McCaffrey, emerytowany generał wojsk lądowych
Stanów Zjednoczonych

Autor książki był członkiem ścisłego kierownictwa FBI, dzięki czemu dobrze poznał tę organizację. Chronione przez FBI wartości można określić jako „siedem K”: kodeks, kolektyw, konkrety, konsekwencje, koleżeństwo, kredyt zaufania i konsekwencja. Okazuje się, że takie podejście pozwala propagować swoje zasady i chronić je przed wszelkimi zagrożeniami wewnętrznymi i zewnętrznymi. Oprócz szeroko opisanych wartości, jakimi kierują się pracownicy FBI, książka zawiera ekscytujące wspomnienia jednego z byłych czołowych agentów. Znalazły się tu również zaskakujące praktyczne wskazówki dotyczące zastosowania metod FBI we własnym życiu: w biznesie, zarządzaniu i rozwoju osobistym.

” Perła w dziedzinie literatury faktu, przyprawiający o dreszcze niedreszczowiec.

Richmond Times-Dispatch

Patron medialny:

GAZETA ŚLEDZCA
SPRAWY KRYMINALNE I BEZPIECZEŃSTWA

onepress



Księgarnia internetowa:
onepress.pl



HELION S.A.
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice
tel.: 32 230 98 63
onepress@onepress.pl

książkiklasybusiness

ebook dostępny na:

ebookpoint

ISBN 978-83-289-0636-5



Cena: 49,90 zł