

INHOUD

Woord vooraf	9
Inleiding	17
1. Het Leven	21
2. Onze zaak	32
3. De pestkop	49
4. Zin	62
5. De vlotte leugen	73
6. Op de rails	102
7. Bevestigingsdrang	133
8. In de schaduw van Hoover	152
9. Luisteren à la Washington	179
10. Aangereden wild	202
11. Spreken of geheimhouden	238
12. Trump Tower	266
13. Een proeve van loyaliteit	286
14. De wolk	305
Epiloog	339
Woord van dank	343
Register	345

WOORD VOORAF

Wie ben ik om anderen te vertellen wat ethisch verantwoord leiderschap is? Wie zegt dat hij daarover een boek aan het schrijven is, kan overkomen als arrogant of zelfs hypocriet. Zeker als de schrijver ook nog iemand is die op memorabele wijze en voor de ogen van iedereen is ontslagen.

Ik begrijp helemaal dat als je een boek schrijft over wat je in je leven hebt meegemaakt, de eerste reactie van veel mensen is dat dat vast een exercitie in ijdelheid zal zijn. Om die reden heb ik lange tijd dit boek juist niet willen schrijven. Maar ik ben van gedachten veranderd, om een belangrijke reden. In ons land leven we in een gevaarlijke tijd, omdat binnen ons politieke bestel basale feiten in twijfel worden getrokken, bij fundamentele waarden vraagtekens worden geplaatst, liegen normaal is geworden en onethisch gedrag wordt genegeerd, goedgepraat of beloond. En dat gebeurt niet alleen in de hoofdstad van ons land, en niet alleen in de Verenigde Staten. Het is een verontrustende trend, die is doorgedrongen tot instituties in de hele wereld – directiekamers van grote bedrijven, de media, universiteiten, de amusementsindustrie en de sport, tot en met de Olympische Spelen. Een aantal bedriegers, leugenaars en misbruikers is ontmaskerd en bestraft.

Anderen verlaten zich nog steeds op smoezen en goedpraterij, terwijl ook hun omgeving steeds opnieuw bereid blijkt om de andere kant op te kijken of zelfs dit wangedrag mogelijk te maken.

Dus als er ooit een tijd is geweest om vast te stellen wat ethisch verantwoord leiderschap is, dan is dat nu. Ik ben geen deskundige, maar sinds mijn universitaire studie heb ik ethisch verantwoord leiderschap bestudeerd en erover gelezen en nagedacht, en me tientallen jaren van inspanningen getroost om het in de praktijk te brengen. Er is geen volmaakte leider die ons dit bij kan brengen, en dus valt aan de mensen die dit soort zaken belangrijk vinden de taak toe om het gesprek op gang te houden en onszelf en onze leiders aan te sporen om een nog betere prestatie te leveren.

Een goede leider loopt niet weg voor kritiek, vooral niet voor zelfkritiek, en houdt zich niet doof voor ongemakkelijke vragen, maar verwelkomt die juist. Ieder mens heeft tekortkomingen. Ook ik heb er vele. In dit boek zult u merken dat daartoe onder meer koppigheid, trots, al te veel zelfvertrouwen en eigendunk behoren. Daar worstel ik al mijn hele leven mee. Er zijn veel dingen gebeurd waarbij ik achteraf wenste dat ik het anders had aangepakt, en een paar waarover ik me oprecht schaam. De meeste mensen hebben dat. Het belangrijkste is dat we daar lering uit trekken en het de volgende keer hopelijk beter doen.

Ik ben niet dol op kritiek, maar ik weet dat ik ongelijk kan hebben, ook als ik zeker denk te weten dat ik gelijk heb. Luisteren naar anderen die het niet met me eens zijn en bereid zijn om hun kritiek te verwoorden is dé manier om de verleidelijke schijn van het eigen gelijk te doorbreken. Twijfel is wijsheid, daar ben ik wel achter gekomen. En hoe ouder ik word, hoe minder ik zeker weet. Leaders die nooit eens denken dat ze ongelijk hebben, die nooit hebben getwijfeld aan hun oordeel of

perspectief, zijn een gevaar voor de organisaties en de mensen waaraan ze leidinggeven. In sommige gevallen zijn ze een gevaar voor het land en de wereld.

Ik ben tot de conclusie gekomen dat ethisch verantwoord leiderschap inhoudt dat je verder kijkt dan de korte termijn, verder dan wat er hier en nu moet gebeuren, en dat je bij alles wat je doet, kijkt of die dingen ook in de toekomst nog aan bepaalde ethische normen voldoen. Je kunt je waarden ontleenen aan een religieuze traditie of een bepaalde morele opvatting van de wereld of zelfs inzicht in de geschiedenis. Maar die waarden – waarheid, integriteit en respect voor anderen, om er maar een paar te noemen – zijn de ijkpunten waarop goede leiders beslissingen baseren, en dan vooral lastige beslissingen waarbij er geen gemakkelijke of goede opties beschikbaar zijn. Zulke waarden zijn belangrijker dan de waan van de dag of tribaal groepsdenken. Zulke waarden zijn belangrijker dan impulsief denken van hogergeplaatsten en wilde invallen van werknemers. Ze zijn belangrijker dan de winstgevendheid van een bedrijf en het bedrag dat er onder de streep staat. Ethisch verantwoord leiderschap houdt in dat je kiest voor een hoger soort loyaliteit: loyaliteit aan die kernwaarden in plaats van aan persoonlijk gewin.

Bij ethisch verantwoord leiderschap draait het ook om inzicht in wat mensen drijft, en om onze hang naar zingeving. Om een werkplek waar de lat hoog ligt en angst ver weg is. Dat is het soort cultuur waarbinnen mensen met een gerust gemoed anderen de waarheid durven zeggen en kunnen streven naar excellentie, zowel bij zichzelf als bij die anderen.

Als we onszelf niet verplichten om de waarheid hoog in het vaandel te houden – vooral in publieke instituties en bij de mensen die daar leiding aan geven – zijn we verloren. Dat is een juridisch gegeven: als mensen niet de waarheid vertellen, kan ons rechtsstelsel niet functioneren en zijt een samenle-

ving die door wetten moet worden gedragen ineen. Het is ook een met leiderschap samenhangend gegeven: als leiders zelf niet de waarheid vertellen of niet naar mensen willen luisteren die de waarheid vertellen, kunnen ze geen goede besluiten nemen, kunnen ze zichzelf niet ontwikkelen en kunnen ze geen vertrouwen wekken bij wie hen volgt.

Het goede nieuws is dat integriteit en de waarheid spreken krachtige middelen zijn en dat daardoor een cultuur geschapen wordt waarin eerlijkheid, openheid en transparantie de boventoon voeren. Goede leiders kunnen door wat ze zeggen en, nog belangrijker, door wat ze doen, een cultuur helpen vormen, omdat iedereen altijd naar hen kijkt. Jammer genoeg is ook het omgekeerde waar. Oneerlijke leiders kunnen ook een cultuur beïnvloeden, door oneerlijkheid, corruptie en bedrog. Vasthouden aan integriteit en ook een hoger soort loyaliteit aan de waarheid, dát onderscheidt ethisch handelende leiders van mensen die alleen maar een leidende rol vervullen. Dat verschil mogen we niet negeren.

Ik heb veel tijd gestoken in het bedenken van een titel voor dit boek. In zekere zin kwam ik erop na een bizar diner in het Witte Huis, waarbij een nieuwe president van de Verenigde Staten eiste dat ik mijn loyaliteit – aan hem persoonlijk – zou stellen boven de plichten die ik als directeur van de FBI tegenover het Amerikaanse volk had. Maar in een andere, diepergaande zin, is de titel de essentie van veertig jaar werken in ons juridische systeem, waarbij ik nauw heb samengewerkt met drie Amerikaanse presidenten. Bij dat werk heb ik één principe geleerd van de mensen om me heen, een principe dat ik aan mensen met wie ik werkte heb geprobeerd door te geven: dat er een hogere loyaliteit is in het leven van iedereen. Niet aan een persoon, niet aan een partij en niet aan een groep. Die hogere loyaliteit koesteren we voor blijvende waarden, waarvan de waarheid de zwaarstwegende is. Ik hoop dat dit boek ons

allen aanzet om na te denken over de waarden die onze samenleving schragen en te zoeken naar leiders die die waarden belichamen.

LOYALITEIT

INLEIDING

*Het vermogen van de mens tot rechtvaardigheid maakt
democratie mogelijk, maar zijn neiging tot onrechtvaardigheid
maakt democratie noodzakelijk.*

– REINHOLD NIEBUHR

Er zijn tien zijstraten tussen het hoofdkwartier van de FBI en Capitol Hill, en door de talloze ritjes op en neer over Pennsylvania Avenue zijn de gebouwen erlangs in mijn geheugen geprent. Ritjes langs de National Archives, waar toeristen in de rij staan om Amerika's documenten te zien, het Newseum – waar de tekst van het First Amendment in de gevel is gehakt – en de verkopers van T-shirts en de foodtrucks die iets van een ritueel waren geworden.

Het was februari 2017 en ik zat achter in een volledig gepantserde zwarte FBI-Suburban. De middelste rij stoelen was verwijderd, dus ik zat op een van de twee stoelen achterin. Ik was eraan gewend geraakt de wereld te bekijken door de kleine, donkere kogelwerende zijraampjes. Ik was op weg naar weer een geheime briefing van het Congres over Russische inmenging in de verkiezingen van 2016.

Voor Congresleden verschijnen was een opgave, ook op een goede dag, en meestal ontmoedigend. Bijna iedereen leek partijdig en scheen bij het luisteren alleen maar op zoek te zijn naar goudklompjes die geschikt waren voor een door hen gewenste draai aan het verhaal.

Ze vochten hun ruzies uit over jouw rug: 'Meneer Comey,

als iemand dit of dat zou zeggen, zou die persoon dan niet gestoord zijn?’ En het antwoord ging dan ook via jou: ‘Meneer Comey, als iemand zou zeggen dat iemand die dit of dat zei gestoord was, zou juist diegene dan niet echt gestoord zijn?’

Nu het onderwerp de meest controversiële verkiezingen in mensenheugenis betrof, was de discussie tijdens de onmiddellijke nasleep nóg wat kwaadaardiger. Weinig betrokkenen waren bereid of in staat hun politieke belangen opzij te zetten en zich te richten op de waarheid. Republikeinen wilden de zekerheid krijgen dat niet de Russen Trump hadden gekozen. Democraten, nog steeds niet bekomen van de verkiezingsuitslag van enkele weken eerder, wilden het tegenovergestelde. Ze kwamen elkaar op maar weinig punten tegemoet. Het leek wel een Thanksgiving-diner in een gezin waarvan de leden op bevel van de rechter bij elkaar zaten.

De FBI, met mij als de directeur, zat tussen de vitrioolsputterij van beide partijen in. Dat was niet voor het eerst. We waren in juli 2015 betrokken geraakt bij de verkiezingen toen onze ervaren professionals een strafrechtelijk onderzoek begonnen naar de manier waarop Hillary Clinton geheime informatie via haar privémailadres had afgehandeld. Het was een tijd waarin het gebruik van de woorden ‘strafrechtelijk’ en ‘onderzoek’ een bron voor onnodige controverses was. Een jaar later, in juli 2016, gingen we onderzoeken of de Russen zwaar hadden ingezet op het beïnvloeden van de presidentsverkiezing, door Clinton zwart te maken en te helpen bij de verkiezing van Donald Trump.

Het was een ongelukkige, zij het onvermijdelijke situatie voor de FBI. Hoewel onze dienst deel uitmaakt van de uitvoerende macht, moet de FBI zich in de praktijk afzijdig houden van de Amerikaanse politiek. Daarom mag de FBI geen enkele kant kiezen, behalve die van het land. Natuurlijk mogen de medewerkers van de FBI, net als iedereen, hun eigen private

politieke opvattingen hebben, maar wanneer ze in de rechtszaal of voor het Congres optreden om verslag uit brengen van hun bevindingen, mogen ze niet worden gezien als een Republikein of een Democraat of een lid van een of andere club. Veertig jaar geleden stelde het Congres voor de FBI-directeur een ambtsperiode van tien jaar vast, juist om die onafhankelijkheid nog eens te bevestigen. Maar in een hoofdstad en een land die worden verscheurd door partijconflicten, kwam de autonomie van de FBI zowel bevreemdend als verwarrend over. Ze legde een enorme druk op de mensen van de dienst, vooral omdat hun motieven bijna automatisch in twijfel werden getrokken.

Ik wierp een blik op Greg Brower, het nieuwe hoofd van de afdeling Congreszaken van de FBI, die met me meereed. Greg was drieënvijftig jaar, had peper-en-zoutkleurig haar en kwam uit Nevada. We hadden hem weggehaald bij een advocatenkantoor. Vóór die tijd was hij federaal hoofdofficier van justitie in Nevada geweest en gekozen in het parlement van de staat. Hij kende het klappen van de zweep op het gebied van wetshandhaving en ook de lastige en volslagen andere manier van doen in de politiek. Op hem rustte de taak om de FBI te vertegenwoordigen in de slangenkuil van het Congres.

Maar Brower had niet getekend voor dit soort tumultueuze toestanden, die na de schokkende verkiezingsuitslag van 2016 alleen maar erger waren geworden. Greg werkte nog niet zo lang bij ons, dus ik was bang dat deze waanzin en stress hem te veel zouden worden. Ik vroeg me bij vlagen af of hij het portier van de Suburban zou opengooien en de benen zou nemen. Als ik jonger was geweest, en nooit voor het Congres getuigd zou hebben, zou ik misschien hetzelfde hebben overwogen. Toen ik naar hem keek, vermoedde ik dat hij hetzelfde dacht als wat ik op dat moment dacht: hoe ben ik hier terechtgekomen?

Ik zag die bezorgdheid op Browers gezicht, en dus verbrak ik de stilte.

‘HELEMAAL TE GEK, DIT, VIND JE NIET?’ zei ik, zo luid dat ik ongetwijfeld de aandacht van de agenten voorin trok.

Brower keek me aan.

‘We zitten in de SHIT’, zei ik.

Nu leek hij het niet meer te begrijpen. Had de directeur van de FBI nou net ‘shit’ gezegd?

Ja, dat had hij.

‘We zitten tot onze nek in de shit’, voegde ik er met een overdreven grijns aan toe, en wees hoe diep. ‘Waar anders zou je op dit moment willen zijn?’ En ik voegde er een door mij verminkte regel uit de Sint-Crispijntoespraak van Shakespeare aan toe: ‘De mensen te bed in Engeland zullen willen dat ze hier zijn.’

Brower begon te lachen, zichtbaar opgelucht. Ook ik haalde opgelucht adem. Hoewel ik er zeker van was dat Greg nog steeds met de gedachte speelde om uit de snel rijdende auto te springen, was de spanning verbroken. We haalden allebei diep adem. Eventjes waren we twee mensen, samen onderweg. Het zou allemaal goed komen.

Het moment was voorbij, en we stopten bij het Capitool van de Verenigde Staten om te praten over Poetin en Trump en aantijgingen van samenzweringen en geheime dossiers en wie weet wat verder nog. Het was slechts het zoveelste met spanningen en emoties omgeven moment in een van de meest bizarre, ingrijpende en, jawel, leerzame perioden van mijn leven – en van het land, zouden sommige mensen misschien zeggen. Hoe was ik hier in hemelsnaam in terechtgekomen?