

อภิปรายผลการแก้ไขข้อผิดพลาดของกรมตำรวจระหว่าง พ.ศ.2533 - 2534

ข้อผิดพลาดของกรมตำรวจทั้งสามกรณีที่ได้นำเสนอมาในบทที่ 4 - 6 นั้น นับได้ว่าเป็นภาวะวิกฤติที่เกิดขึ้นกับกรมตำรวจในช่วงปี พ.ศ.2533 - 2534 ดังที่ ดร.อานวย วีรวรรณ (2533) ได้กล่าวว่าองค์กรอาจประสบภาวะวิกฤติได้ในกรณีสูญเสียศรัทธา และความเชื่อถือจากประชาชน จึงนับได้ว่าข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นกับกรมตำรวจในช่วงระยะเวลาดังกล่าว ไม่ใช่ข้อผิดพลาดที่เกิดความเสียหายแก่กรมตำรวจตามปกติประจำวัน แต่เป็นเหตุการณ์ที่มีลักษณะเป็นภาวะวิกฤติ เพราะ

1. มีผลกระทบในทางลบต่อภาพพจน์ของกรมตำรวจโดยรวม ซึ่งจะเห็นได้จากการที่สื่อมวลชนได้ให้ความสนใจ และนำเสนอข้อคิดตลอดจนคำวิพากษ์วิจารณ์กันอย่างแพร่หลายทั้งสามกรณี เช่น

นฤฤทธิ์ กล่าวถึงกรณีตำรวจสุพรรณว่า "เดี๋ยวนี้ตำรวจขี้อ่อนมีไม่น้อย... ใครจะกล้ามายืนยันว่า สส. นักการเมืองและรัฐมนตรีจะไม่เป็นที่เกรงอกเกรงใจของตำรวจจนทำอะไรไม่ได้ที่เดียวซะเลย" (ไทยรัฐ, 10 กันยายน 2533)

นายแพทย์กระแส ชนะวงศ์ กล่าวถึงกรณีมติ ก.ตร.อัปยศว่า "ข้าราชการตำรวจก็ต้องรักษาคำสัตย์ของตัวเอง รักษาเกียรติภูมิ ไม่รังเกะจกรนักการเมือง เพื่อความก้าวหน้าชั่วคราวหรือเพื่อความดีความชอบ" (มติชน, 1 ตุลาคม 2533)

พล.ต.ม.ร.ว.ศีกฤทธิ ปราโมช กล่าวถึงกรณียกยอกเพชรซาอุว่า "เมื่อปรากฏเหตุการณ์อย่างนี้ทำให้ราษฎรไทยทั่วไป หมดหรือเสื่อมความเชื่อถือในตำรวจลงไปทุกที่" (สยามรัฐ, 23 สิงหาคม 2534)

นั่นคือ บางประเด็นของสิ่งที่สื่อมวลชนได้สะท้อนให้ประชาชนทั่วไปได้รับทราบถึงภาพ  
พจน์ของกรมตำรวจจากเหตุการณ์นี้อาจเหลือ

2. มีผลกระทบต่อสถานภาพและภาพพจน์ของอธิบดีกรมตำรวจโดยตรงด้วย เช่น

สนธิ ลิ้มทองกุล กล่าวถึงกรณีตำรวจสุพรรณว่า "อธิบดีแสงจะเกษียณปี  
2535 นี้ ถ้าจะต้องออกก่อน 2535 มันก็ไม่ได้เสียหายอะไรไม่ใช่หรือ สูงสุดในชีวิตก็มาถึงแล้ว...  
ศักดิ์ศรียอมอยู่เหนืออื่นใด" (ผู้จัดการรายสัปดาห์, 20 - 30 กันยายน 2533)

นายเชาว์วัศ สุตลาภา กล่าวถึงกรณีมติ ก.ตร.อภัยว่า "คงไม่มีนักการเมืองหน้าไหนมากดหัวสั่ง อ.ตร.ได้ ถ้า อ.ตร.ยืนยันไม่เหมาะสมเสียอย่าง" (ไทยรัฐ, 30  
กันยายน 2533)

พล.ต.ม.ร.ว.คึกฤทธิ์ ปราโมช กล่าวถึงกรณียกยอกเพชรซาอุฯ ว่า "เป็น  
คดีที่สื่อให้เห็นความสามารถในการทำหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ของทางราชการคือตำรวจ" (สยามรัฐ,  
23 สิงหาคม 2534)

ประเด็นที่มีผลกระทบต่ออธิบดีกรมตำรวจนั้น ในกรณีตำรวจสุพรรณและมติ ก.ตร.อภัย  
สื่อมวลชนจะเรียกร้องให้อธิบดีกรมตำรวจรับผิดชอบแก้ไขเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น และแสดงออกถึงจุด  
ยืนเพื่อศักดิ์ศรีของตน เพราะการวินิจฉัยสั่งการในสองเหตุการณ์นั้น เกิดจากตัวอธิบดีกรมตำรวจ  
คือ พล.ต.อ.แสง วีระสวัสดิ์ เอง แต่กรณียกยอกเพชรซาอุฯ จะมีผลกระทบต่อภาพพจน์ส่วนตัว  
ของ พล.ต.อ.สวัสดิ์ อมรวิวัฒน์ น้อยกว่า เนื่องจาก พล.ต.อ.ที่อยู่ในข่ายต้องสงสัยว่ายกยอก  
เพชรซาอุฯนั้นมีหลายคนด้วยกัน และเหตุการณ์นี้ก็เกิดขึ้นก่อนที่ พล.ต.อ.สวัสดิ์ จะเข้ารับตำแหน่ง  
อธิบดีกรมตำรวจ จึงมีเพียงประเด็นที่สื่อมวลชนไม่แน่ใจว่าอธิบดีกรมตำรวจจะดำเนินการเอาผิด  
กับผู้ยกยอกเพชรอย่างจริงจังและตรงไปตรงมาหรือไม่เท่านั้น

3. เป็นเหตุการณ์ที่ประชาชนและสื่อมวลชนให้ความสนใจอย่างกว้างขวาง และต้องการแสวงหาข้อเท็จจริงมากกว่าภาวะธรรมดา

จะเห็นได้ว่าเหตุการณ์นี้อัจฉริยะทั้งสามกรณีนั้น มีการนำเสนอผ่านสื่อมวลชนทุกสาขาทำให้ประชาชนให้ความสนใจใคร่รู้ และสื่อมวลชนยังพยายามติดตามสัมภาษณ์ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับตลอดจนการขอความคิดเห็นจากประชาชนทั่วไปด้วย เพื่อนำเสนอประชนชาติ อันเป็นผลสะท้อนให้กรมตำรวจได้รับทราบถึงความคิดและความต้องการของพวกเขาเหล่านั้น

ไวท์ (1991) กล่าวว่า เมื่อเกิดภาวะวิกฤติขึ้น การติดต่อสื่อสารจะเพิ่มมากขึ้นด้วย เพราะองค์กรต้องรับข่าวสารจากภายนอกมากขึ้น และประชาชนก็มีความต้องการรับทราบข่าวสารจากองค์กรเพิ่มขึ้น องค์กรจึงจำเป็นต้องมีการจัดการกับภาวะวิกฤติให้เหมาะสมกับสถานการณ์ซึ่งอยู่ระหว่างความกดดัน ภายในระยะเวลาอันจำกัดทำให้ประสิทธิภาพมากที่สุด

ดังนั้น ในกรณีของกรมตำรวจก็เช่นเดียวกันคือ กรมตำรวจจะต้องหาวิธีการที่เหมาะสมมาใช้ในการจัดการกับภาวะวิกฤติที่เกิดขึ้น ดังนี้

1. ต้องมีการวางแผนล่วงหน้า โดยให้มีฝ่ายประชาสัมพันธ์ที่สามารถติดต่อประสานงานกับผู้มีส่วนได้เสียและสื่อต่าง ๆ ที่จำเป็นจะต้องใช้
2. ในขั้นตอนของการปฏิบัติ ฝ่ายประชาสัมพันธ์จะต้องหาทางที่จะลดความกดดัน โดยพยายามจัดระบบการส่งข่าวสารเกี่ยวกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ทั้งที่เข้ามาและออกไปจากองค์กรให้กลุ่มเป้าหมายได้รับทราบ เช่น สื่อมวลชน เป็นต้น
3. ภายหลังจากภาวะวิกฤติ จะต้องดำเนินการประชาสัมพันธ์ เพื่อมุ่งตรงต่อการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี และสถานภาพที่ดีให้คืนมาสู่องค์กรโดยเร็วที่สุด โดยมีการวางแผนและการปฏิบัติอย่างชัดเจน

แต่ความจริงปรากฏว่า กรมตำรวจไม่มีการจัดการกับภาวะวิกฤติอย่างเป็นขั้นตอน และ ยังพบว่าการแก้ข่าวเหตุการณ์อื้อฉาวของกรมตำรวจแต่ละเหตุการณ์นั้น มีจุดบกพร่องในหลักการ ด้านการประชาสัมพันธ์อีกด้วย คือ

### 1. กรณีตำรวจสุพรรณ มีข้อบกพร่องดังนี้คือ

1.1 ความล่าช้าในการแก้ข่าว นับตั้งแต่เกิดเหตุการณ์อันเป็นความเสียหาย แก่กรมตำรวจ แทนที่กรมตำรวจจะรีบแก้ข่าว กลับปล่อยปละละเลย จนกลายเป็นเรื่องอื้อฉาวใหญ่โต เพราะ ร.ต.อ.เฉลิม อยู่บำรุง ได้ออกมาตั้งตนเป็นปฏิปักษ์ โดยใช้สื่อวิทยุโทรทัศน์ของรัฐโจมตีกรมตำรวจอย่างเต็มที่ เมื่อเหตุการณ์ลุกลามมากขึ้นกรมตำรวจจึงค่อยออกมาแก้ข่าวภายหลัง จนตกเป็นข่าวอื้อฉาวยาวนานถึงสองสัปดาห์ ซึ่งความล่าช้านั้นเป็นข้อบกพร่องประการหนึ่งที่พบจากการแก้ไขภาวะวิกฤติ ทำให้ประชาชนมองเห็นถึงความสับสนและการขาดความสามารถในการจัดการแก้ปัญหาขององค์กร

1.2 สิ่งสำคัญยิ่งที่ทำให้การแก้ข่าวครั้งนี้ล้มเหลว และเป็นการทำลายภาพพจน์ของกรมตำรวจอย่างมาก คือ การที่กรมตำรวจไม่นำเสนอความจริงอย่างตรงไปตรงมาแก่ประชาชนทำให้ได้รับปฏิกิริยาสะท้อนกลับ (Feedback) จากสื่อมวลชนและประชาชนทั่วไปว่าไม่เชื่อถือในการแก้ข่าวของกรมตำรวจ กรมตำรวจน่าจะคำนึงถึงหลักในการสื่อสารเพื่อโน้มน้าวใจผู้อื่นอันจะทำให้การประชาสัมพันธ์นั้น เกิดประสิทธิภาพได้ คือต้องเริ่มจากองค์กรหรือสถาบันที่เป็นผู้ส่งสาร โดยการสร้างความน่าเชื่อถือและแสดงความจริงใจต่อประชาชน ผู้รับสารจึงจะเกิดความรู้สึกที่ดีต่อองค์กรว่าน่าไว้วางใจและน่าเชื่อถือ อันจะทำให้ผู้รับสารมีความเชื่อมั่นไปถึงเนื้อหาสาระของข่าวสารด้วย

## 2. กรณีมติ ก.ตร.อภัยศ ผู้วิจัยพบว่า

### 2.1 กรมตำรวจยังคงแก้ข่าวล่าช้า

2.2 กรมตำรวจไม่นำเสนอในสิ่งที่ประชาชนต้องการทราบ แต่ได้เขียนแบบ ประเด็นไปแก้ขอพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการตำรวจ พ.ศ.2521 แทน ในกรณีนี้ผู้วิจัยเห็นว่า การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพนั้น จะต้องมึเนื้อหาสาระสอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มผู้รับสารด้วย นอกเหนือจากความจริงใจที่จำเป็นจะต้องมีอยู่แล้ว และวิธีการแก้ไขภาวะวิกฤตินั้น ควรแสดงความจริงให้สื่อมวลชนทราบโดยเร็วที่สุด เพื่อที่สื่อมวลชนจะได้นำไปถ่ายทอดสู่ประชาชนโดยเร็ว และการตอบคำถาม หรือการแก้ข่าว ควรพูดเฉพาะในสิ่งที่เป็นจริง มีหลักฐานอ้างอิงอย่างเด่นชัด ไม่ควรพูดแบบแก้ปัญหาลเฉพาะหน้าและไม่ควรพูดในลักษณะกลบเกลื่อนความจริง

3. กรณียกยกออกเพชรซาอุฯ แม้ว่ากรมตำรวจและเจ้าหน้าที่ของรัฐในระดับสูงจะได้มีการแก้ข่าวอื้อฉาวนี้อย่างต่อเนื่องและทันเหตุการณ์ แต่ก็ยังไม่ได้รับความเชื่อถือซึ่งผู้วิจัยเห็นว่ามีส่วนมาจาก

3.1 ภาพพจน์ในทางลบของกรมตำรวจจากเหตุการณ์ในอดีต เพราะหลังจากที่ภาวะวิกฤติได้ผ่านพ้นไป จะต้องดำเนินการประชาสัมพันธ์ เพื่อสร้างความเชื่อถือให้กลับคือสู่องค์กรโดยเร็ว ซึ่งเป็นสิ่งที่กรมตำรวจไม่เคยปฏิบัติเลย ดังนั้นภาพพจน์ในทางลบของกรมตำรวจจึงติดอยู่ในความทรงจำของประชาชน เมื่อประชาชนไม่เชื่อถือกรมตำรวจแล้วก็ย่อมไม่เชื่อถือในเนื้อหาสาระของข่าวสารที่ออกจากกรมตำรวจด้วย (คัทลิบและเซ็นเตอร์, 1978)

3.2 กรมตำรวจไม่ได้แสดงพยานหลักฐาน และแหล่งที่มาในการชี้แจงความจริงแก่ประชาชนจนเป็นที่พอใจ ซึ่งอาจกระทำได้โดยนำพยานบุคคลภายนอกมายืนยันต่อสื่อมวลชนว่าไม่มีข้าราชการตำรวจเกี่ยวข้องกับกรณียกยกเพชรจริง เพราะยิ่งกรมตำรวจปกปิดเป็นความ

ลับมากขึ้นเท่าใด ประชาชนก็ยิ่งไม่เชื่อมากขึ้นเท่านั้น กิตติชัย อินทร์นุรักษ์ กล่าวว่า "กรมตำรวจไม่ควรประมาทความรับรู้และความคิดของประชาชน ถ้าจะต้องการให้ประชาชนเชื่อก็ต้องมีเหตุผลสนับสนุนอย่างเพียงพอ" (กิตติชัย อินทร์นุรักษ์, สัมภาษณ์, 7 มีนาคม 2533) และแบล็ค (1983) กล่าวว่า "คำชี้แจงหรือแถลงแก้ไขความเข้าใจผิดต้องมีหลักฐาน หรือแหล่งที่มาของคำแถลงเพื่อความเชื่อถือของประชาชน"

3.3 สิ่งสำคัญ ที่ทำให้การแก้ไขข่าวกรณีภัยออกเพชราข่าวไม่ประสบผลสำเร็จก็คือ การที่มีข้าราชการตำรวจชั้นผู้ใหญ่ออกมาแสดงความคิดเห็นโดยบิดความผิดไปให้บุคคลอื่นเพื่อแสดงความบริสุทธิ์ของตน จึงเป็นจุดที่ทำให้ประชาชนสับสนได้ ดังนั้นเมื่อเกิดข่าวลือขึ้นกรมตำรวจควรให้ข่าวกับบุคคลากรในองค์กรของตนก่อนเพราะเป็นกลุ่มที่เข้าใจเหตุการณ์ได้ง่ายที่สุด และเป็นกลุ่มที่จะต้องถูกถามมากที่สุด คนกลุ่มนี้จะช่วยแก้ไขข่าวให้ได้เป็นอย่างดี นอกจากนั้น จะต้องพยายามกระจายความจริงออกไปให้มากที่สุด เพื่อกลบข่าวลือที่ไม่ถูกต้อง

จากการประมวลข้อบกพร่องในการแก้ไขข่าวอื้อฉาวของกรมตำรวจทั้งสามกรณี จึงสรุปได้ว่ากรมตำรวจจะต้องนำวิธีการด้านการประชาสัมพันธ์ที่ใช้ในการแก้ไขข่าวอื้อฉาวด้วย เพื่อจุดมุ่งหมาย 3 ประการ อันได้แก่ (แบล็ค, )

1. เพื่อให้เกิดการติดต่อสื่อสารสองทาง จะได้ทราบปฏิบัติการสะท้อนกลับจากประชาชน
2. เพื่อขจัดความขัดแย้งและหาวิธีที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ร่วมกัน
3. เพื่อสร้างสรรค์ความเข้าใจที่ตรงกันบนพื้นฐานแห่งความเป็นจริง และการได้รับ

ข่าวสารอย่างบริบูรณ์

และวัตถุประสงค์ข้อหนึ่งของงานประชาสัมพันธ์คือ เพื่อปกป้องรักษาชื่อเสียงสถาบันไม่ให้เกิดเสื่อมเสีย เพราะชื่อเสียงของสถาบันย่อมมีส่วนเชื่อมโยงไปถึงภาพพจน์ขององค์กรด้วย หากสถาบัน หรือองค์กรมีชื่อเสียงไปในทางเสื่อมเสีย ภาพพจน์ประชาชนมีต่อสถาบันก็ย่อมเป็นไปใน

ทางลบ ทำให้ประชาชนมีความรังเกียจชิงชังไม่ยากคบค้าสมาคมด้วย เพราะเกิดความระแวง  
ไม่ไว้วางใจ

และจากการแก้ข่าวเหตุการณ์อื้อฉาวทั้งสามกรณียังพบว่า มีปัญหาจากภายนอกอีกประการ  
หนึ่งซึ่งมีส่วนสำคัญอย่างยิ่ง ในการที่จะสนับสนุนการประชาสัมพันธ์ของกรมตำรวจ ให้ประสบผล  
สำเร็จหรือล้มเหลวได้ นั่นก็คือสื่อมวลชน

กรมตำรวจควรแถลงความจริงให้สื่อมวลชนทราบโดยเร็วที่สุด เพราะสื่อมวลชนจะต้อง  
เสนอข่าวทุกวันเมื่อสื่อมวลชนทราบความจริง การเสนอเรื่องข่าวสื่อจะได้อัตโนมัติ และในขณะที่  
เกิดภาวะวิกฤตินั้น ผู้นำองค์กรจะต้องมอบหมายหน้าที่ให้ฝ่ายประชาสัมพันธ์ดำเนินการในเรื่องการ  
จัดระบบรับส่งข่าวสารและติดต่อกับสื่อมวลชนให้มากเป็นพิเศษ

จะเห็นได้ว่า สื่อมวลชนนั้นเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญมากในการแก้ไขภาวะวิกฤติ  
หรือแก้ข่าวอื้อฉาวที่เกิดขึ้นกับกรมตำรวจ และจะเห็นได้ชัดจากกรณีตำรวจสุพรรณซึ่งกรมตำรวจถูก  
สื่อมวลชนโจมตีอย่างหนัก โดยเฉพาะเมื่อฝ่ายตรงข้ามมาใช้สื่อวิทยุโทรทัศน์ของรัฐตอบโต้การแก้ข่าว  
ของกรมตำรวจ ทำให้ พล.ต.อ.แสวง ธีระสวัสดิ์ อธิบดีกรมตำรวจในขณะนั้นตกเป็นฝ่ายเสีย  
เปรียบและมีภาพพจน์ในทางลบอย่างมากตามสายตาประชาชนทั่วไป ดังนั้นจึงจำเป็นต้องที่กรมตำรวจ  
จะต้องมีการทบทวนบทบาทในส่วนที่เกี่ยวข้องกับสื่อมวลชนด้วย เนื่องจากการแก้ข่าวอื้อฉาวของ  
กรมตำรวจในช่วง พ.ศ. 2533 - 2534 กรมตำรวจได้ปล่อยให้สื่อมวลชนนำเสนอข่าวและวิพากษ์  
วิจารณ์ไปตามธรรมชาติ โดยกรมตำรวจตกเป็นเพียงผู้อาศัยช่องทาง เพื่อให้สื่อมวลชนนำข่าวสาร  
ผ่านไปสู่ประชาชนเท่านั้น บทบาทในการแก้ข่าวอื้อฉาวของกรมตำรวจทั้งสามกรณีจึงตกอยู่ในฐานะ  
ผู้ตั้งรับตลอดเวลา เพราะกรมตำรวจไม่มีสื่อมวลชนของตนเองมากนัก กรมตำรวจไม่มีสถานีวิทยุ  
โทรทัศน์และหนังสือพิมพ์ของตนที่จะใช้สนับสนุนการประชาสัมพันธ์ของกรมตำรวจ ชำนาญไม่มีความ

สัมพันธ์กับสื่อมวลชนอย่างเพียงพอถึงระดับที่จะใช้สื่อมวลชนอื่นช่วยปกป้องกรมตำรวจได้ แต่สิ่งหนึ่ง ที่ดู เหมือนว่าจะถูกมองข้ามไปสำหรับการแก้ไขข้อผิดพลาดระหว่างปี พ.ศ. 2533 - 2534 นั้น คือ กรมตำรวจมีสถานีวิทยุกระจายเสียงอยู่ในความครอบครองถึง 44 สถานีทั่วประเทศ แม้ว่าจะมีการทำสัญญาให้เอกชนเช่าดำเนินการไปแล้ว แต่ก็ยังมีเงื่อนไขให้กรมตำรวจสามารถเรียกใช้เพื่อ ประโยชน์ของทางราชการได้ ดังนั้นในสภาวะปัจจุบันสื่อวิทยุกระจายเสียงจึงเป็นสื่อมวลชนแขนง เดียวที่กรมตำรวจจะสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการแก้ไขข้อผิดพลาดได้อย่างเต็มที่

อย่างไรก็ตาม สื่อมวลชนโดยทั่วไปย่อมมีอิสระและมีเอกภาพในการแสดงความคิดเห็น การที่กรมตำรวจจะใช้สื่อมวลชน เพื่อสนับสนุนงานประชาสัมพันธ์ของตนนั้นจำเป็นต้องมีความจริงใจและเป็นที่ยอมรับได้ เพื่อสื่อมวลชนจะได้ถ่ายทอดความน่าเชื่อถือไปสู่ประชาชน ด้วย และในทางกลับกันหากสื่อมวลชนไม่ยอมรับหรือไม่ไว้วางใจในข่าวสารของกรมตำรวจแล้ว สื่อมวลชนย่อมมีส่วนในการแพร่กระจายความไม่ไว้วางใจนั้นไปสู่กลุ่มประชาชนด้วย ดังนั้นแทนที่สื่อ มวลชนจะเป็นประโยชน์อาจกลับเป็นโทษแก่กรมตำรวจได้เช่นกัน

#### ปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลกระทบต่อ การแก้ไขข้อผิดพลาดของกรมตำรวจ

การแก้ไขข้อผิดพลาดของกรมตำรวจผ่านสื่อมวลชน ระหว่าง พ.ศ. 2533 - 2534 นั้นไม่ประสบความสำเร็จทั้งสามกรณี เนื่องจากกรมตำรวจไม่ได้นำเอาหลักการประชาสัมพันธ์ที่ถูกต้องเหมาะสมมาใช้ นอกจากการขาดหลักปฏิบัติที่ดีแล้วยังมีปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลสนับสนุน ในการแก้ไขของกรมตำรวจด้วย คือ



## 1. ภาพพจน์ของกรมตำรวจ

ผู้วิจัยพบว่า การสื่อสารที่จะโน้มน้าวใจผู้อื่นได้นั้นต้องเริ่มจากองค์กรหรือสถาบันที่เป็นผู้สื่อสาร อันจะทำให้ผู้รับสารมีความเชื่อมั่นไปถึงเนื้อหาสาระของข่าวสารด้วย และเท่ากับเป็นการสะท้อนให้เห็นถึงความจริงใจขององค์กรที่มีต่อประชาชน ผู้รับสารจึงเกิดความรู้สึกที่ดีต่อองค์กรว่าน่าไว้วางใจ และน่าเชื่อถือ เมื่อภาพพจน์ของกรมตำรวจไม่เป็นที่ยอมรับของประชาชน ย่อมเป็นการยากที่จะให้ประชาชนยอมรับในข่าวสารที่ออกมาจากกรมตำรวจเช่นกัน

## 2. บุคลิกภาพของผู้นำ

อรุณ ลานเหลือ กล่าวว่า "สมัย พล.ต.อ.แสวง ธีระสวัสดิ์ มักไม่ค่อยชอบให้สัมภาษณ์สื่อมวลชน แต่ พล.ต.อ.สวัสดิ์ อมรวิวัฒน์ มักจะมีความเป็นกันเอง เปิดเผย และไม่ปิดบัง" (อรุณ ลานเหลือ, สัมภาษณ์, 5 มีนาคม 2535)

กิตติชัย อินทร์นุรักษ์ กล่าวว่า "กรณีมติ ก.ตร.อภัยศันนั้น การแก้ข่าวของกรมตำรวจไม่น่าเชื่อถือ เพราะเป็นที่ทราบกันดีอยู่แล้วว่าอธิบดีกรมตำรวจไม่คงเส้นคงวา ขาดความเป็นผู้นำ" (กิตติชัย อินทร์นุรักษ์, สัมภาษณ์, 7 มีนาคม 2535)

ผู้วิจัยพบว่า ความเป็นกันเองจะเป็นตัวเชื่อมสัมพันธ์ภาพเข้ากับความไว้วางใจในแต่ละบุคคล นอกจากนี้การที่ผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่ชี้แนะ ย่อมจะชี้แนะตามลักษณะนิสัย หรือบุคลิกส่วนตัวของเขาเองเป็นสำคัญ บุคลิกภาพของผู้บริหารระดับสูงจึงถูกมองว่า เป็นบุคลิกหรือภาพพจน์ขององค์กรด้วย ดังนั้นบุคลิกของอธิบดีกรมตำรวจจึงส่งผลไปถึงภาพพจน์ทั้งในทางบวกและลบของกรมตำรวจ และจะส่งผลไปถึงความน่าเชื่อถือของข่าวสารที่ออกมาจากกรมตำรวจด้วย

### 3. สภาพแวดล้อมทางการเมือง

พล.ต.อ.พจน์ บุญยะจินดา กล่าวว่า ปัจจัยที่จะสนับสนุนให้เกิดความสำเร็จในการแก้ไขข้อจลาจลของกรมตำรวจนั้นมีหลายประการ รวมทั้งสภาพของตัวอธิบดีกรมตำรวจ และสภาวะทางการเมืองในขณะนั้นด้วย จะสังเกตได้ว่าสมัย พล.ต.อ.เกา สารสิน ดำรงตำแหน่งอธิบดีกรมตำรวจนั้น ไม่ค่อยจะมีข้อจลาจลแต่อย่างใด (พจน์ บุญยะจินดา, สัมภาษณ์, 5 มีนาคม 2535) จากเหตุการณ์ทั้งสามกรณีจะเห็นได้ว่า เหตุการณ์ข้อจลาจลในกรณีตำรวจสุพรรณ และ มติ ก.ตร.อัปยศ นั้น ส่งผลกระทบต่อกรมตำรวจอย่างรุนแรงมาก เนื่องจากสภาพของความขัดแย้งทางการเมืองในขณะนั้นมีผลต่อการสั่งการและการเปลี่ยนแปลงในกรมตำรวจซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับกรณียกยอกเพชรฆาตแล้วจะเห็นได้ว่ามีบุคคลในระดับบริหารของประเทศหลายท่านออกมาช่วยแก้ไขข้อจลาจลให้กับกรมตำรวจ อาจเป็นเพราะข้อจลาจลนี้จะมีผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างประเทศก็ได้ หลายฝ่ายจึงต้องร่วมมือในการปกป้องชื่อเสียงและผลประโยชน์ของประเทศไว้ และในช่วงที่เกิดข้อจลาจลกรณียกยอกเพชรฆาตนี้ เป็นช่วงที่ประเทศไทยอยู่ภายใต้สถานการณ์ปกครองของสภาข้าราชการความสงบเรียบร้อยแห่งชาติ (รสช.) ที่ได้ทำการทำการรัฐประหารเมื่อวันที่ 23 กุมภาพันธ์ 2534 โดยมี พล.ต.อ.สวัสดิ์ อมรวิวัฒน์ อธิบดีกรมตำรวจ เป็นรองประธานสภา รสช. จึงอาจเป็นอีกสาเหตุหนึ่ง ที่ข้อจลาจลเรื่องยกยอกเพชรฆาตนี้ไม่มีผลกระทบต่อกรมตำรวจอย่างรุนแรงเท่าสองกรณีแรก

อย่างไรก็ตาม กรมตำรวจเป็นองค์กรขนาดใหญ่ มีบุคลากรเกือบหนึ่งแสนคนมีขอบข่ายอำนาจหน้าที่กว้างขวางในการบริการประชาชนทั้งด้านบำบัดทุกข์ บำรุงสุข และบริการสาธารณะต่าง ๆ งานของกรมตำรวจต้องติดต่อกับประชาชนอย่างใกล้ชิด การได้รับความร่วมมือจากประชาชนจึงเป็นสิ่งที่พึงปรารถนา ในทางอ้อมเดียวกัน การดำเนินการหรือการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ในกรมตำรวจก็เป็นที่สนใจของประชาชนเช่นกัน ดังนั้นองค์กรใดยิ่งใหญ่ขึ้นก็ยิ่งจำเป็นต้องตอบสนองความอยากรู้อยากเห็นของประชาชนให้มากขึ้น การจะกีดกันมิให้ผู้อื่นมาแสดงความ

คิดเห็น โดยถือว่าเป็นเรื่องภายในดูจะเป็นสิ่งที่ผิดและไม่เหมาะสมกับสภาพความเป็นจริงของยุคสมัยปัจจุบันด้วย กรมตำรวจจึงจำเป็นต้องยอมรับกับสภาวะการณ์เช่นนี้ โดยการพยายามสร้างความเข้าใจกับประชาชนให้ได้ เพื่อจะได้เป็นที่ยอมรับ ศรัทธา ได้รับความไว้วางใจและการสนับสนุนจากประชาชน อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และภาพพจน์ที่กรมตำรวจพึงปรารถนาในที่สุด