

บทที่ 6

กระบวนการเปลี่ยนแปลงทางค่านิยมและทัศนคติที่เกิดขึ้นในช่วงรับราชการ

ในบทนี้จะได้ศึกษาถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงของค่านิยมและทัศนคติที่เกิดขึ้นต่อกลุ่มศึกษาเป็นช่วงสุดท้าย คือช่วงที่รับราชการซึ่งต่อเนื่องมาจากบทที่ 4 และบทที่ 5 โดยจะได้จัดแบ่งผู้ถูกสัมภาษณ์เป็น 4 กลุ่ม กลุ่มละ 4 คน เรียงตามลำดับตั้งแต่บุคคลที่ 1-16 ดังนี้

กลุ่มที่ 1 ผู้ถูกสัมภาษณ์ระดับ รองสารวัตร ซึ่งมียศระหว่าง ร.ต.ต.-ร.ต.อ. รวม 4 คน คือบุคคลที่ 1-4 เรียงตามลำดับดังนี้

บุคคลที่ 1 :

ผู้ถูกสัมภาษณ์มีพื้นฐานการอบรมในวัยเด็กแบบเด็กในประเทศตะวันตก มีการอบรมสั่งสอนที่ดีจากโรงเรียนเตรียมทหารและโรงเรียนนายร้อยตำรวจ ซึ่งก่อให้เกิดค่านิยมและทัศนคติต่อการทำงานที่ดี แต่เมื่อออกมารับราชการแล้วปรากฏว่าได้ประสบปัญหาและแรงบีบคั้นหลายด้าน ซึ่งทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ต้องปรับพฤติกรรมและแนวความคิดใหม่ ด้วยภูมิหลังที่ผู้ถูกสัมภาษณ์เป็นผู้ที่มีสติปัญญาดี และปรับตัวได้เก่ง ดังนั้นในระยะเวลายาวนานผู้ถูกสัมภาษณ์สามารถอยู่ในระบบได้อย่างดี และประสบความสำเร็จในการรับราชการระดับนำหน้ารุ่น ซึ่งชีวิตในช่วงนี้จะได้เห็นการเปลี่ยนแปลงค่านิยม ทัศนคติ ของผู้ถูกสัมภาษณ์ได้อย่างชัดเจน โดยมีปัจจัยกำหนดต่าง ๆ กัน อันอาจกล่าวในรายละเอียดได้ดังนี้

เมื่อเริ่มทำงานในหน้าที่รองสารวัตรสืบสวนสอบสวนของสถานีตำรวจนครบาลแห่งหนึ่ง ย่านธนบุรี ผู้ถูกสัมภาษณ์ซึ่งมียศขณะนั้น เป็น ร.ต.ต.¹ เริ่ม เข้าใจว่ามูลเหตุหนึ่งของการคอร์รัปชันคือแรงผลักดันที่มาจาก เงินเดือน

"ผมเคยรู้สึกโกรธหนังสือพิมพ์ เมื่อตอนที่ยังไม่ได้มาสัมผัสกับชีวิตตำรวจจริง ๆ รู้สึกโกรธว่า เอ...ทำไมมาตำรวจแล้วก็ตั้งใจว่าจะไม่มาคอร์รัปชัน แต่พอจบมาแล้วมาสัมผัสชีวิตตำรวจอย่างแท้จริงเข้าแล้วนี่ ไม่มีตำรวจคนไหนที่ขาวสะอาด ถ้าเราไม่เอาเราก็อยู่กับเขาไม่ได้

¹ เงินเดือน ของ ร.ต.ต. ขึ้นต้นในขณะนั้นเมื่อรวมค่าครองชีพประมาณ 3,000 บาท

และเราก็ไม่สามารถจะประกอบงานกิจการของตำรวจได้เลย เนื่องจากเงินเดือนเราเนี่ย ไม่สามารถจะชีพพอร์ดงานของตำรวจได้เลย เพราะฉะนั้นผมจำเป็นต้องรับ เนื่องจากเขารับกันมาแล้วก็ต้องรับกันเป็นเหตุผลที่เรียนให้ทราบ เป็น 2 ข้อใหญ่ที่ว่า หนึ่งเขารับกันมาตั้งแต่ต้นทุกระดับ สองถ้าเกิดไม่รับก็ไม่สามารถประกอบอาชีพตำรวจได้อย่างดี เพราะว่าเราไม่มีอะไรเลย ไม่มีเงินทุนค่าสายลับ ค่ายานพาหนะ หรือค่าอะไรก็แล้วแต่"

ผู้ถูกสัมภาษณ์มีทัศนคติต่อการใช้เงินเดือนว่า

"ผมว่าถ้าเกิดไม่เที่ยวเลยนะ ทำงานจริง ๆ ใช้ได้ไม่เกิน 10 วัน ใช้ค่าสาย ค่าน้ำมันรถก็ตายแล้ว"

และปัจจัยสำคัญอีกอย่างหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการทำงานของตำรวจและการคอร์รัปชันคือ ตัวผู้บังคับบัญชา

"สังคมไทยยังยอมรับระบบอุปถัมภ์อยู่มากยกตัวอย่างง่าย ๆ เมื่อรถชนกันผมทำคดี มีเจ้านายระดับกรมบางคนฝากนามบัตรมา คู่กรณีเป็นหม้อคนหนึ่งเป็นเด็กของผู้บังคับบัญชาระดับกรมคนหนึ่ง ซึ่งเป็นการรถชนกันเสียหาย ฝ่ายโน้นเป็นคนจีน เป็นพ่อค้าไปบอกนายระดับกรม ตำรวจมีนามบัตรมาหาผม หม้อเป็นฝ่ายถูกหม้อไม่ยอมผมต้องจ่ายเงินให้หม้อเขาไป ผมยังจำได้ เลขราคา 3,400 บาท ... เพื่อที่จะเอาตัวรอด... ซึ่งถ้าเกิดว่าถ้าไม่ใช้หม้อเป็นดาสิดาสา คนธรรมดาผมอาจจะใกล้เคียงให้เป็นคดีที่ว่า ให้ต่างคนต่างซ่อม ซึ่งไม่มีใครได้รับความยุติธรรม ในกรมตำรวจ"

ระบบเส้นสายหรือระบบอุปถัมภ์ เป็นอีกปัจจัยหนึ่งของแรงผลักดันต่อการเปลี่ยนแปลง ค่านิยม ทัศนคติ และพฤติกรรมของตำรวจ ซึ่งผู้ถูกสัมภาษณ์ยอมรับอิทธิพลในข้อนี้อย่างสูง และกล่าวว่า

"ทุกวันนี้อยู่ในระบบเส้นสาย คุณตีคุณก็ได้ คุณทำงาน 70% คุณมีนาย 30% คุณอาจไม่ได้ 2 ชั้น แต่คุณทำงาน นาย 90% คุณทำงาน 10% คุณอาจได้ 2 ชั้นก็ได้ นี่คือการเสียหายของกรมตำรวจ"

ระหว่างที่ผู้ถูกสัมภาษณ์ทำหน้าที่เป็นรองสารวัตร นั้นได้เกิดความขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชา เนื่องจากผู้ถูกสัมภาษณ์ไม่สามารถเปลี่ยนทัศนคติในบาง เรื่องตามผู้บังคับบัญชาได้ กล่าวคือ ผู้บังคับบัญชาระดับสารวัตรใหญ่สั่งให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ปฏิบัติหน้าที่อย่างหนึ่ง ซึ่งผลของการกระทำนั้น จะทำให้ผู้ต้องหาในคดีลบลอบ เล่นการพนันมาวิ่งเต้น ผู้ถูกสัมภาษณ์ไม่ยินยอมทำตามและถูกเรียก

เข้าไปพบต่อมา เกิดปากเสียงกันขึ้นแล้วตุกลมจนสารวัตรใหญ่ผู้นั้นจะทำร้ายผู้ถูกสัมภาษณ์
ผู้ถูกสัมภาษณ์จึงชักปืนจะยิง สารวัตรใหญ่ผู้นั้นจึงต้องวิ่งหนีไปที่ห้องผู้กำกับการ แต่เนื่องจาก
บิดาของผู้ถูกสัมภาษณ์เป็นนายทหารผู้ใหญ่ เรื่องนี้จึงจบลงได้โดยสารวัตรใหญ่ผู้นั้นถูกย้าย

ผู้ถูกสัมภาษณ์ทำงานในหน้าที่รองสารวัตรได้เกือบ 1 ปี ก็ย้ายหน้าที่มาทำงานใน
ตำแหน่งรองสารวัตรจราจร ซึ่งในช่วงนี้ก็เกิดความขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชาระดับสารวัตรใหญ่
ขึ้นอีก เมื่อเกิดคดีรถชนกันมีผู้บาดเจ็บไหลลาร้าเดาะ และผู้ชนเป็นพรรคพวกของสารวัตรใหญ่
"คือเรื่องนี้ธรรมดาต้องแจ้งข้อหาบาดเจ็บธรรมดา ก่อน แล้วแจ้งข้อหาบาดเจ็บสาหัสทีหลัง
ไม่ใช่แจ้งข้อหาหนักก่อน แต่ผมเห็นว่าเป็นเด็กสารวัตรใหญ่¹ แล้วมาเบ่งกับผมผมก็แจ้ง...
สาหัส...ควมคุมตัวไปเลย ก็ไหลลาร้าเดาะนายแพทย์เขาก็บอกเองว่าต้องรักษาเป็นเดือน"
แต่ด้วยความสามารถของผู้ชนจึงได้นำคนเจ็บไปรักษาที่โรงพยาบาลแห่งหนึ่งและสามารถวิ่งเต้น
ทำให้แพทย์ลงความเห็นพลิกคดีว่ารักษาหายภายในระยะเวลาไม่เกิน 20 วันได้² ดังนั้นผู้ถูกสัมภาษณ์
จึงถูกเล่นงาน "สารวัตรเขาไม่พอใจ เขาว่าคุณไปแจ้งสาหัสได้ยังงั้นในเมื่อคุณไม่รู้ใบแพทย์
ผมเถียงยังงี้ เพราะว่าไหลลาร้ามันเดาะนี่ครับ เอาฟิล์มเอกซเรย์มาก็รู้เพราะกระดูกมันแยก
พอใบแพทย์ออกมาเป็นรักษาน้อยกว่า 20 วัน ก็เลยโดนตั้งกรรมการสอบสวน" แต่ด้วยความมี
ไหวพริบของผู้ถูกสัมภาษณ์จึงคิดหาทางแก้ไขได้สำเร็จโดยได้ปฏิบัติดังนี้

"ผมเลยเรียกคนเจ็บมาบอกเลยยกพิมพ์ดีดขึ้นซิ คนเจ็บยก เขี่ยแขนก็ขัดอย่างเขี่ย
ก็ยกพิมพ์ดีด โอ๊ยก็เจ็บชิตต้องวางพิมพ์ดีดลง ผมก็สอบบันทึกพนักงานสอบสวนเลยบอกว่าเมื่อใบ
แพทย์ออกมารักษา 17 วันแล้ว ขณะนั้นเป็นวันที่ 20 กว่า หลังจากวันชนให้คนเจ็บยกพิมพ์ดีดดู
ปรากฏว่า คนเจ็บยกสูงประมาณ 1 คืบแล้วเอาลงร้องโอ๊ยแสดงว่าประกอบกรณียกิจไม่ได้ตาม
ปกติ เพราะฉะนั้นผมยืนยันฟ้องสาหัส ... อัยการฟ้องตามผมไม่ใช่ใบแพทย์แล้วอัยการต้องเรียก
คนเจ็บไปให้หมอตรวจใหม่" ดังนั้นผู้ถูกสัมภาษณ์จึงพ้นจากถูกกักขังแล้ว และถูกส่งโทษไปได้ใน
คราวนั้น

¹ ผู้ถูกสัมภาษณ์กล่าวว่า ไม่มีความพอใจสารวัตรใหญ่ผู้นี้อยู่แล้ว เพราะไม่มีความ
รับผิดชอบตนเองและไม่มีความยุติธรรม ในเรื่องการจัดสรรผลประโยชน์

² คดีที่ผู้บาดเจ็บ ถ้าสามารถรักษาตัวหายได้ภายใน 20 วัน ถือว่าเป็นการบาดเจ็บ
ธรรมดา แต่ถ้าต้องรักษาเกินกว่า 20 วัน ถือว่าเป็นบาดเจ็บสาหัส ซึ่งมีอัตราโทษสูงขึ้น และ
โดยปกติกรณีที่มีกระดูกหักแพทย์จะลงความเห็นว่าเป็นสาหัส

พฤติกรรมความขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชาที่กล่าวมาแล้ว 2 ครั้ง นอกจากจะแสดงให้เห็นค่านิยมของการต่อสู้กับแรงกดดันแล้ว ยังได้แสดงออกถึงค่านิยมและทัศนคติของผู้ถูกสัมภาษณ์เองว่ามีจุดยืนของตนเองในระดับหนึ่งซึ่งจะไม่เปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อม ซึ่งผู้ถูกสัมภาษณ์ยอมรับว่า "เป็นบุคคลบางส่วนตัวมึงคือผมไม่ค่อยลงให้ใคร" และไม่คิดว่าเป็นสิ่งที่เกิดจากการอบรมสั่งสอนของครอบครัว แต่มาจากโรงเรียน "ผมว่ามันมีส่วนจากโรงเรียนคือชั้น 1 เนี่ยเราถูกบีบมาก มันถูกบีบมากชั้น 1 ชั้น 2 ชั้น 3 พอชั้น 4 ก็โดกตัวเองเคยใหญ่อยู่แล้ว สังเกตดี...พอมมีคนมาจวกมากถ้าตัวเองถูกต้องเถียง นักเรียนนายร้อยเป็นยังงั้นด้วยไม่ค่อยลงให้นายเท่าไร"

หลังจากทำหน้าที่เป็นพนักงานสอบสวนได้ 2 ปีแล้ว ต่อมาผู้ถูกสัมภาษณ์ก็ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นหัวหน้าสายสืบของสถานีเดิมนั้น ผู้ถูกสัมภาษณ์เล่าถึงการเปลี่ยนแปลงว่าเกิดขณะที่ผู้ถูกสัมภาษณ์เป็นรองสารวัตรจราจร และมีคดีปล้นทรัพย์เกิดขึ้น "ประมาณ 4 ทุ่มกว่า มีคนเห็นคนร้ายเข้าไปในบ้านก็โทรเรียก 191 191 ก็วิทยุมาผมกับลูกน้องไปที่เกิดเหตุ จะเข้าประตูหน้าปรากฏว่าเข้าไม่ได้ ต้องเอามอเตอร์ไซค์อ้อมมาประตูหลัง เพราะรั้วใหญ่มากพอลูกน้องปีนเข้าไปเปิดประตูผมก็วิ่งเข้าไป พอวิ่งเข้าไปได้ซักระยะก่อนถึงประตู 15 เมตร ก็มีเสียงปืนแล้ว ลูกน้องผมก็ล้มลงไป ตอนนั้นผมบอกตรง ๆ ว่าผมไม่เคยทำคดีวิสามัญเลย ก็ยิงสวนเข้าไปในบานเกร็ดก็ถูกคนร้ายตายดับไปได้ 1 คน คนร้ายหนีไปได้ 2 คน จากผลงานอันนี้นายก็เรียกให้เป็นหัวหน้าสายสืบ"

นับตั้งแต่ผู้ถูกสัมภาษณ์มาทำหน้าที่เป็นนักสืบ พฤติกรรมในการทำงานของผู้ถูกสัมภาษณ์ก็ต้องเปลี่ยนไปเพื่อผลสำเร็จของงาน และทำให้ค่านิยมกับทัศนคติได้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปจากแบบอุดมคติ โดยสิ้นเชิง เริ่มจากการรู้จักประสานผลประโยชน์กับผู้บังคับบัญชาการทำงาน นอกแบบการใช้ระบบอุปถัมภ์กับกลุ่มต่าง ๆ ตลอดจนวิธีการทำงานและวิ่งเต้น โดยกล่าวว่า หลักการทำงานเบื้องต้นจะต้องทำงานให้เด่น

"วิธีการทำงานเราต้องคอมพลีท (complete) ลักษณะที่ว่าไม่ใช่คอมพลีทอย่างเดียวจะต้องเด่นด้วย"

ผู้ถูกสัมภาษณ์เริ่มการวางแผนการแข่งขันเพื่อให้ได้ 2 ขึ้นว่าต้องทำการศึกษาประวัติของหัวหน้าสายสืบของสถานีอื่นซึ่งอยู่ในกองกำกับ เดียวกันว่ามีความขยันหมั่นเพียรแค่ไหนมีความสามารถระดับไหน ขึ้นตอนที่ 2 ก็ติดสินบนคนเดินหนังสือของกองกำกับให้เอาสำเนาเหตุการณ์ประจำวันของ 4 สถานีมาให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ 1 ชุด เพื่อจะได้รู้ว่ามีเหตุการณ์อะไรบ้างในวัน ๆ หนึ่ง

ขั้นตอนที่ 3 ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้ติดต่อกับศูนย์วิทยุให้จดประมวลผลการจับกุม หรือการออกตรวจให้
ผู้ถูกสัมภาษณ์ ทั้งนี้เพื่อรู้งานทุกอย่างและปรับปรุงตัวเอง

ในเรื่องผลงาน ผู้ถูกสัมภาษณ์เริ่มปรับปรุงโดยแก้ไขปัญหาพื้นฐานที่ คน ยานพาหนะ
และเงิน โดยเพิ่มกำลังเจ้าหน้าที่สายสืบจากเดิม 5 คน เป็น 13 คน เพิ่มน้ำมันรถจากเดิม
300 ลิตร เป็น 600 ลิตร ซึ่งผู้ถูกสัมภาษณ์พูดถึงความสำเร็จว่าทั้งหมดเกิดจากการผลักดันโดย
บิดาพูดกับผู้ใหญ่ ส่วนปัญหาเรื่องเงินนั้นผู้ถูกสัมภาษณ์สามารถหางบประมาณเพิ่มจากเดิมจนพอใช้
"ผมก็พยายามจะหาสวัสดิการจากพวกโรงงานในท้องที่ซึ่งมีอยู่ประมาณ 400-500 โรงงาน ก็ไป
คุยไปพบปะไปสังสรรค์จะให้ตำรวจมาช่วยตรวจไหมคอนดิกกล่าวว่าจะหายเราก้เมค (make)
หนอยว่าตอนนี้แก๊งค์ทรัพย์ใหญ่มั้ยมาอยู่ในท้องที่ เรานะขอสวัสดิการเป็นค่าน้ำมัน คือให้เขาพูดเอง
แต่ลักษณะที่ว่าเราไปอำนวยความสะดวกให้เขาด้วย เขาก็เต็มใจ" ด้วยความสามารถส่วนตัว
ซึ่งผู้ถูกสัมภาษณ์ใช้เรียกศรัทธาจากพ่อค้า ทั้งด้วยการสังสรรค์ร่วมกินร่วมดื่มร่วมเที่ยว และให้
ความช่วยเหลือยามประสบปัญหาผู้ถูกสัมภาษณ์จึงได้รับ เงินช่วยเหลือจำนวนมาก และในบางครั้ง
ก็ต้องใช้ยุทธวิธีซึ่งมากกว่านั้น "มันก็ต้องมีการสร้างสถานการณ์ชักเล็กน้อย เพื่อประโยชน์ในการ
ทำงาน อาจจะทำหนังสือไปยิงกระเจกบ้าง เขียนจดหมายขู่หรือโทรศัพท์ขู่บ้างอะไรเงี้ย"
ผลจากการกระทำดังกล่าว เป็นเหตุให้มีคนวิ่งมาหาผู้ถูกสัมภาษณ์เพื่อขอความช่วยเหลือจำนวนมาก
"เราก้ดำเนินการว่าจะให้รักษาความปลอดภัย ทีแรกก็ให้ตำรวจลูกน้องไปอยู่ซัก 2-3 คืน แล้วก็
บอกว่าเราสืบรู้แล้วนะว่าเป็นแก๊งค์ไหนแก๊งค์ไหน เราก้ตั้งเตือนว่าเป็นลูกน้องเราเองหรือหนีไปแล้ว
เขาก้เกิดความศรัทธาเชื่อมั่น พร้อมกับว่าเสียงโทรศัพท์ขู่ไม่มีอีกต่อไป เขาก้เลยเชื่อมั่นว่า
อ้อ... เราสามารถทำได้จริงๆ แล้วเขาก้เลยช่วยสวัสดิการในการปฏิบัติหน้าที่"

สำหรับเงินสนับสนุนที่หามาได้ ผู้ถูกสัมภาษณ์ใช้เงินที่ได้มาอย่างมีเป้าหมายทุกครั้ง
โดยมีหลักการคือ "ผมเอาไปใช้ 1.ค่าสาย 2.ให้กำนันผู้ใหญ่บ้าน ให้เป็นเดือนกำนันให้พื้นหนึ่ง
ผู้ใหญ่บ้านให้ห้าร้อย เพื่อให้ข่าวแล้วก็มีการจัดเลี้ยงทุก 3 เดือน สำหรับกำนันผู้ใหญ่บ้าน
แล้วพวก อส.ตร. (อาสาสมัครแจ้งข่าวอาชญากรรม)ที่ว่าเป็นสายของ บช.น. (กองบัญชาการ
ตำรวจนครบาล) ก็เลี้ยงกัน"

ซึ่งผลจากการวางสายด้วยวิธีนี้ผู้ถูกสัมภาษณ์กล่าวว่า "ได้ผลดีมาก ผลงานที่ออกมา
รู้สึกว่ายเยอะมาก บางปีผมได้อันดับ 1 ของ บก.น.ธน. (กองบังคับการตำรวจนครบาลธนบุรี)
และในระยะเวลาที่เป็นสายสืบนั้นสามารถจับคดีที่ดังมากได้รับรางวัลและคำชมเชยอีก 4 คดี"

ผู้ถูกสัมภาษณ์กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงทัศนคติในการทำงานโดยใช้สายว่า "ผมเริ่มเปลี่ยนการทำงานเมื่อเป็น ร.ต.ต. เมื่อก่อนยังนึกว่าการสืบสวนเหมือนในหนังสือเริ่มจากการแกะรอยพิมพ์ลายนิ้วมือ แล้วมีการอะไรหลาย ๆ อย่าง ของในหนังเนี่ย ซึ่งผมคิดว่าในเมืองไทยมันทำไม่ได้เลย ทุกอย่างในเมืองไทยเรารู้ข่าวสารข้อมูลเกิดจากสายลับทั้งนั้น ผมก็เลยมาใช้สายลับนี้มาก "นอกจากจะใช้เงินไปกับการเลี้ยงสายลับแล้ว ผู้ถูกสัมภาษณ์ยังใช้วิธีอื่นหาสายลับอีก คือ "เริ่มต้นอาจจะจับคดีเล็ก ๆ น้อย ๆ แล้วก็ปล่อยไปพร้อมกับคำรถ คำร่า กินเหล้ากินยากับมันมั้งหรืออะไรลักษณะนั้น ให้เกิดความนิยมชมชอบในตัวเรา แต่ข้อสำคัญที่สุดเราต้องมีความจริงใจกับเขา" ซึ่งบุคคลดังกล่าว จะทำให้บุคคลเหล่านั้นตอบแทนผู้ถูกสัมภาษณ์ด้วย "งาน" หรือการแจ้งข่าว เบาะแสต่าง ๆ ตามมา เมื่อย้อนกลับไปเปรียบเทียบทัศนคติที่มีต่อวิธีการทำงานที่ได้รับการสอนแล้ว ผู้ถูกสัมภาษณ์กล่าวว่า "วิชาการสืบสวนที่เรียนมาใช้ไม่ได้ในโรงเรียนกับที่มาทำนี่คนละเรื่องกัน ทั้งนี้เพราะครูที่มาสอนไม่เก่งจริง เป็นนักวิชาการไม่เคยทำงานจริง ๆ"

ความสำเร็จในการทำงานด้านนี้ทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้รับการเลื่อนขั้นอย่างรวดเร็ว และได้ 2 ชั้นอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งผู้ถูกสัมภาษณ์กล่าวถึงหลักการโดยทั่วไปของการได้ 2 ชั้นว่ามีอยู่ 2 วิธีคือ "ทำงานกับต้องวิ่ง" และกล่าวถึงการวิ่งเต็มว่า "วิธีการวิ่งเราต้องมองเกมส์ว่าถ้าจะเป็นสารวัตรใครจะเป็นผู้มีอำนาจที่แท้จริง ผมจะไม่วิ่งชี้ิ้ว วิ่งผู้ใหญ่ที่ไม่มีอำนาจที่แท้จริง ผมจะเจาะตรงถึงตัวผู้ใหญ่ที่มีอำนาจจริง ๆ ระดับกรม ผมก็เจาะไปเลยหาผู้หลักผู้ใหญ่ไปพูดหาหน้าห้อง หามายเวรวิธีพิสผู้ใหญ่ไม่ยากหรอก ผู้ใหญ่ชอบอะไรล่ะ ถ้ามายหน้าห้อง นายเวรคนรู้จัก พ่อค้าประชาชนก็รู้ ถ้ามายเฮ้ย เป็นใจวะนายคนนี่ เฮ้อ...นายคนนี่ชอบนาฬิกาเก่า ๆ เราก้เอาไปให้"

การวิ่งเต็มยังอาจทำได้ ด้วยการใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัวอีกประการหนึ่ง

"ถ้าเรามีเส้นสายเราก้คุยกันได้ เราไม่ต้องเสียของพวกนี้ เราก้เป็นลูกเป็นหลาน ผากกันได้" ในทัศนคติของผู้ถูกสัมภาษณ์เส้นที่มีอิทธิพลต่อกรมตำรวจคือ "ทหารกับนักการเมือง" โดยผู้ถูกสัมภาษณ์กล่าวถึงระดับของการมีอิทธิพลดังกล่าวว่าเกิดจาก "บางคนผู้ใหญ่ก็ขัดได้ บางคนก็ขัดไม่ได้เราต้องเข้าใจ ระบบ patronage system นี้ยังมีอีกเยอะในกรมตำรวจ มีอีกเกือบ 100 เปอร์เซนต์"

จากประสบการณ์ในการทำงาน ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้สัมผัสกับกลุ่มผลประโยชน์และกลุ่มอิทธิพลจำนวนมาก ซึ่งผู้ถูกสัมภาษณ์ได้ก่อความขัดแย้งกับกลุ่มดังกล่าว แต่ใช้หลักมนุษยสัมพันธ์และหลักทางรัฐศาสตร์ จนสามารถเข้ากับกลุ่มเหล่านี้ได้ดี ด้วยวิธีการบางอย่างเช่นการให้ความสำคัญ การเคารพยกย่องและให้อภิสิทธิ์บางประการ การใช้หลักของการปกครองแทนหลักทางกฎหมาย และการสร้างความสัมพันธ์นอกแบบด้วยการสังสรรค์และการดื่มสุราร่วมกัน ตลอดจนการนับถือเป็นญาติพี่น้องมิตรสหาย เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ส่งผลต่อการปฏิบัติหน้าที่ของตำรวจ เพราะทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์เป็นตำรวจที่ได้รับความร่วมมือมากกว่าความขัดแย้ง เป็นตำรวจที่ได้รับความไว้วางใจมากกว่าได้รับการต่อต้าน ข้อสำคัญของการติดต่อกับกลุ่มผลประโยชน์และกลุ่มอิทธิพลก็คือการวางตัวซึ่งผู้ถูกสัมภาษณ์กล่าวว่า จะต้องวางตัวให้เป็นที่น่าเลื่อมใสและไม่เห็นแก่ผลประโยชน์เล็ก ๆ น้อย ๆ

"มันมีเทคนิคของตัวคือเราคบกันลักษณะในเรื่องที่เราไม่เห็นแก่เงิน ผมไม่เป็นศัตรู แต่เรามีอุดมคติของตัวเองเราไม่ใช่อยอมมันเป็นเบ้มัน ๆ จะต้องเข้ามาไหวเรา เวลาเราขอร้องต้องได้ ผมไม่ขอเงินใคร ให้ผมเองผมเอามันก็ไม่กล้าดูถูกเรา อ้อ...คนนี้ใช้ได้ แต่เวลาเมื่อไรถึงเขาเนี่ยดี 2 ดี 1 เขาโทร.มาหาเรา ๆ ช่วยเขา เทคโนโลยีให้เขา ๆ ก็โอ.เค. แล้วปากคอปากมันพูดกันไปอย่างผมกล้าพูดได้ว่าพ่อค้าประชาชนทองที่ผมรักผมมาก ขนาดถ้าจะย้ายไปเฉย เขาจัดงานเลี้ยงให้เลย เขาเคยพูดว่าเป็นแสนก็ได้"

การได้สัมผัสคลุกคลีกับกลุ่มผลประโยชน์และกลุ่มอิทธิพลทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์รู้ว่ากลุ่มเหล่านี้มีอิทธิพลต่อตำรวจได้อย่างไร

"พวกนี้ส่วนมากมีอิทธิพลในวงการตำรวจ ทุกอย่างไม่ว่าโยกย้ายขอขึ้นเงินเดือนแล้วก็เศรษฐกิจ สามารถจะย้ายตำรวจได้เนาะ ก็เข้ากับพวกนักการเมือง เข้ากับทหาร เข้ากับนายก็พ่อค้าธรรมดานี้แหละเอาเราไปใส่กับนาย กลายเป็นคนไม่ดีไปอีก"

ในชีวิตการทำงานปรากฏว่า ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้คลุกคลีกับกลุ่มพ่อค้า กลุ่มเจ้าของโรงงาน เจ้ามือสลากกินรวบ บ่อนการพนัน หัวหน้าคิวรถ และนักเลงอันธพาลต่าง ๆ โดยสามารถนำข้อดีของแต่ละกลุ่มมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่องานตำรวจได้ เช่น โดยนำผลประโยชน์จากกลุ่มหนึ่งไปใช้เพื่อหางานจากอีกกลุ่มหนึ่ง ฯลฯ และปรากฏว่ากลุ่มต่าง ๆ เหล่านี้เคารพเกรงกลัวผู้ถูกสัมภาษณ์ในลักษณะที่มีผู้ถูกสัมภาษณ์มีอำนาจเหนือ

กลุ่มทหาร : ผู้ถูกสัมภาษณ์กล่าวว่า จุดสำคัญของทหารอยู่ที่นายทหารระดับคุมกำลัง ดังนั้นการเจาะข่าวถึงนายทหารระดับคุมกำลังได้ ก็จะได้ทราบข่าวคราวความเคลื่อนไหวทางการเมืองทั่วไปและข่าวในวงราชการทั้งหมด ซึ่งผู้ถูกสัมภาษณ์สามารถหาข่าวจากจุดเหล่านี้ได้ทั้งหมดโดยผ่านนายทหารคนสนิทหรือ ทส.

"ระดับยศยศต่าง ๆ ในวงการทหาร นายเวร ทส.บ้างอะไรนี่ นายเวร ทส. ของนายทหารระดับผู้ใหญ่สำคัญ ๆ ผมรู้จักทุกคน ว.4¹ กับเขาได้หมด"

และผู้ถูกสัมภาษณ์เห็นว่า การมีความสัมพันธ์นอกแบบในฐานะพี่น้อง กับกลุ่ม ทส. ของทหารบุคคลสำคัญเป็นสิ่งจำเป็น เพราะทหารอาจขอสิ่งต่าง ๆ จากกรมตำรวจได้ ไม่ว่าจะเป็นการวิ่งเต้น เมื่อมีเรื่องเดือดร้อน การวิ่งเต้นขอตำแหน่งหรือขอขึ้นเงินเดือน

สำหรับทัศนคติที่มองเห็นความสำคัญของกลุ่มทหาร ผู้ถูกสัมภาษณ์กล่าวว่า ได้เปลี่ยนแปลงทัศนคติมามองเห็นความสำคัญเมื่อ "ตั้งแต่ ร.ต.ท.มั่ง เริ่มรู้ตัวว่าต้องสนิทสนมกับทหารเพื่อประโยชน์ในการทำงานเรื่องนี้ได้เอง เรามานั่งวิเคราะห์แล้วว่า ถ้าเราอยู่ตัวคนเดียวไม่รอดถึงบอกใจว่าคนเรียนจบเมืองนอกเป็นคนมี ambition สูง ก็ต้องทำอะไรทุก ๆ อย่างเพื่อบรรลุถึงเป้าหมายของตัวเอง ไม่ใช่เหยียบบ่าเพื่อนมาใหญ่ แต่โอกาสที่เราทำได้เราควรทำใครเป็นใครผมรู้จักหมด อย่าง เสธ.ฮ² นี่ผม ว.4 สุราได้สบายเลย สามารถทำได้"

ซึ่งจากวงสุราและความสัมพันธ์นอกแบบนี้เองได้ทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์สามารถวิเคราะห์การเมืองไทย ซึ่งมีทหารเป็นตัวแปรสำคัญได้อย่างลึกซึ้งพอสมควร โดยสามารถวิเคราะห์ได้ถึงตัวบุคคล

สำหรับเรื่องทั่ว ๆ ไป ผู้ถูกสัมภาษณ์ให้ทัศนะเกี่ยวกับการปฏิวัติส่วนใหญ่ที่เกิดขึ้นในประเทศไทยว่า การปฏิวัติเป็นการแก่งแย่งอำนาจระหว่างทหารกลุ่มต่าง ๆ เท่านั้น มิได้มีเจตนาทำเพื่อส่วนรวม และมีทัศนะต่อการที่ทหารเข้ามายุ่งกับการเมืองว่า

"เข้ามายุ่งเพื่ออำนาจละมั้ง คงมีน้อยคนที่มีอุดมคติเพื่อประเทศชาติคงมีน้อย"

¹ ว.4 ในความหมายของผู้ถูกสัมภาษณ์หมายถึงความสนิทสนมคุ้นเคยหรือ เข้ากันได้ มาจากคำว่า ว.4 สุราซึ่งหมายถึง ร่วมดื่มสุราร่วมกันได้.

² ผู้ถูกสัมภาษณ์กล่าวถึง นายทหารระดับคุมกำลังสำคัญบุคคลหนึ่ง ซึ่งมีอำนาจบารมีสูงในวงการทหาร.

การเข้าถึงกลุ่มทหารและค่านิยมของทหารจะทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์มีศักยภาพสูงขึ้น เมื่อมีตำแหน่งหรือระดับยศสูงขึ้นต่อมา

ในฐานะที่ผู้ถูกสัมภาษณ์เป็นนายตำรวจที่มีความเชี่ยวชาญในงานด้านการสืบสวน และใช้วิธีการนอกแบบ เพื่อความสำเร็จของงานมาแล้วหลายวิธี ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้ตั้งปัญหาที่น่าคิดไว้ข้างหลัง ซึ่งเป็นความขัดแย้งระหว่าง "ความสำนึกในหน้าที่นักปกครองหรือกลไกของรัฐ"¹ และ "ความถูกต้องตามหลักกฎหมาย" ซึ่งอาจแสดงถึงค่านิยมและทัศนคติของการทำงานบางประการ ดังจะเห็นได้จากบทสนทนาต่อไปนี้

ถาม ตำรวจมีการทำงานนอกแบบจากที่กฎหมายให้อำนาจไว้หรือไม่และที่เคยทำมาแล้ว ใช้ได้ผลมีอะไรบ้าง

ตอบ มี... การใช้วิธีนอกแบบใช้ได้ผลทุกอย่างเลย เช่น การซ้อม ข่า

ถาม แล้วผลดีที่ว่าเป็นอย่างไร

ตอบ ถ้าไม่ซ้อมปัญหา ก็คือไม่รับ ไม่มีรับแน่ ข่านี้ก็เพราะว่าไม่มีหลักฐาน แต่ทำชั่วไว้เยอะ

ถาม การซ้อมกับการข่านี้มีประโยชน์กับตัวเราหรือไม่

ตอบ ไม่มีประโยชน์ การข่านี้ทำไปเพราะรู้เท่าไม่ถึงการณ์ เดี่ยวนี้เลิกทำแล้ว

แต่การซ้อมจำเป็น มันไม่ใช่สิ่งที่ดีสำหรับเราแต่มันเป็นการทำเพื่อประชาชน

อย่างผู้ต้องหาคราวสุดท้ายที่ประสมมาเนี่ย เรื่องปล้นเพชร 15 ล้านเนี่ย ถ้าไม่

ซ้อมมันไม่ได้ ขนาดซ้อมนะ เป็นชั่วโมงไม่มีพูดซักอย่างหนึ่ง ถามมันตรง ๆ ดี ๆ เนี่ย

ไม่มีทาง

ถาม คดีใหญ่ ๆ ส่วนมากที่คดีคลายได้ใช้การซ้อมบ้างไหม

ตอบ ซ้อมทั้งนั้นที่ผมทำมานี้ทั้งนั้น

ถาม ประมาณกี่สิบคดีแล้ว

ตอบ เป็นร้อย

ถาม แล้วถ้าเราไม่ซ้อมทั้ง 100 คดีจะได้ผลอย่างนี้ไหม

ตอบ ประมาณ 1 คดี ที่...ที่ได้ของกลาง 1 ใน 100

¹ หน้าที่นักปกครองหรือกลไกของรัฐในที่นี้หมายถึง การปฏิบัติทุกวิถีทางของนักปกครองหรือกลไกของรัฐ เพื่อให้เกิดความสงบสุขของพลเมืองในรัฐ

- ถาม แล้วคิดว่า การซ่อม เรื่องนี้ถ้าผู้ใหญ่เขารู้จะเกิดอะไรขึ้น เขาจะช่วยเราไหม
- ตอบ ธรรมดาที่น่าจะช่วยกันนะ เพราะเราทำเพื่อกรมตำรวจ
- ถาม นายส่วนใหญ่เขามีภาพพจน์ยังไงกับ เรื่องการซ่อมรูใหม่¹
- ตอบ ไม่รู้... ผู้บังคับบัญชาในระดับสูงก็คงจะพิน
- ถาม อย่างเรื่องใช้การฆ่า แย่งไหมว่าระดับไหนฆ่าได้ ระดับไหนฆ่าไม่ได้ ทำผิดร้ายแรง ชักแคไหน
- ตอบ อย่างมือปืนรับจ้างนี่ฆ่า
- ถาม ถ้าเราไม่ฆ่า เขาจะทำอย่างอื่นได้ไหม
- ตอบ ก็ไม่รู้จะจับข้อหาอะไร เพราะไม่มีพยานหลักฐาน
- ถาม แล้วเราจะแน่ใจอย่างไรว่า ไอ้ที่มีคนทำผิด
- ตอบ ก็ต้องสกรีน (screen)
- ถาม สกรีนโดยวิธีอะไร
- ตอบ สกรีนจากสาย จากการสืบสวน อะไรหลายอย่างจนแน่ชัด
- ถาม ตั้งแต่เป็นตำรวจมาใช้วิธีการกำจัดคนร้ายไปแล้วเท่าไร
- ตอบ เกือบไปแล้ว ทั้งต่อสู้กันและนอกแพบประมาณ 30²

จากการที่กล่าวข้างต้นจะ เห็นได้ว่าค่านิยมและทัศนคติของผู้ถูกสัมภาษณ์ในเรื่องวิธีการทำงานได้สะท้อนให้เห็นปัญหาที่สำคัญบางประการของกรมตำรวจคือปัญหาความขัดแย้งทางค่านิยมและทัศนคติ 2 แนว แนวหนึ่งอาจเรียกได้ว่า "แนวรัฐศาสตร์" หรือแนวของผู้ปกครอง ซึ่งเห็นว่าการมีสำนึกในหน้าที่ของผู้ปกครองหรือกลไกของรัฐนั้น คือ การกระทำทุกอย่างเพื่อที่จะขจัดบุคคลเลวร้ายบางจำพวกที่กฎหมายเอื้อมมือไปไม่ถึงทั้งหมดไปโดยไม่คำนึงถึงวิธีการ ถึงแม้ว่าการกระทำนั้นจะไม่ได้รับผลประโยชน์ตอบแทนหรือต้องแลกกับกระทำก็ตาม ส่วนอีกแนวความคิดหนึ่ง

¹ ทัศนคติของนายตำรวจชั้นผู้ใหญ่ต่อการซ่อมผู้ต้องหา และวิธีการนอกแพบได้ทำการสัมภาษณ์ไว้แล้ว ปรากฏในบทชีวิต ในช่วงรับราชการของผู้ถูกสัมภาษณ์กลุ่มที่ 3 และ 4

² ตัวเลขนี้เป็นกรกล่าวอ้างของผู้ถูกสัมภาษณ์ ซึ่งไม่อาจยืนยันได้ดังนั้นจึงอาจเป็นความจริงหรือไม่จริงเลยก็ได้

อาจเรียกได้ว่า "แนวคิดศาสตร์" ที่ยึดถือวิธีการตามหลักกฎหมาย. คำนี้ถึงเฉพาะอำนาจหน้าที่
 ตามที่กฎหมายให้ไว้เท่านั้น และมองเห็นว่าการกระทำใด ๆ ที่เกินขอบเขตของกฎหมายเป็นสิ่ง
 ที่ไม่พึงกระทำ การปฏิบัติต่อบุคคลใด ๆ ที่ศาลยังไม่พิพากษาให้เป็นผู้ผิด เป็นสิ่งที่ผิดกฎหมายและ
 ผู้กระทำจะต้องถูกลงโทษด้วย แนวความคิดแรกมีความ เชื่อแบบตาต่อตาฟันต่อฟัน ซึ่งเห็นผลใน
 การปกครองอย่างรวดเร็วแต่ก็ล่อแหลมต่อการใช้อำนาจที่เกินขอบเขต และล่อแหลมต่อการใช้
 คำนียมกับทัศนคติส่วนตัว เป็นเครื่องตัดสินมากกว่าผลประโยชน์ของส่วนรวม ส่วนแนวความคิดหลัง
 แม้จะอิงหลักของกฎหมายแต่ก็ไม่สามารถแก้ไขบางสถานการณ์ให้ได้ผลดีหรือไม่สามารถควบคุม
 พฤติกรรมของบุคคลในรัฐได้ทันต่อเหตุการณ์ เนื่องจากความไม่ยืดหยุ่นและความล่าช้าของ
 กฎหมาย สำหรับปัญหาใน 2 แนวนี้ ได้เกิดขึ้นมานานและยังคงเกิดขึ้นต่อไปในระบบค่านิยมของ
 ตำรวจ ซึ่งเป็นสิ่งที่น่าทำการศึกษาวิจัยให้เป็นระบบมากขึ้นกว่านี้

ผู้ถูกสัมภาษณ์ในปัจจุบันมีศ เป็น ร.ต.อ. มีประสบการณ์ทำงานจากการเป็นรองสารวัตร
 ของสถานีในนครบาล รองสารวัตรของกองสืบสวนในนครบาล และปัจจุบันเป็นนายตำรวจติดตาม
 ผู้ใหญ่ท่านหนึ่ง ประสบการณ์จากงานแต่ละตำแหน่งทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์เป็นผู้ที่คล่องแคล่ว มีไหวพริบ
 และมีวิธีการที่ทำให้ได้รับ 2 ชั้น อย่างสม่ำเสมอ ลักษณะสำคัญที่มีประโยชน์ต่อการรับราชการ
 ของผู้ถูกสัมภาษณ์คือ ความสามารถในการการ เรียนรู้นิสัยหรือค่านิยมของบุคคลกลุ่มต่าง ๆ และ
 การปรับค่านิยมกับทัศนคติให้เข้ากับกลุ่มเหล่านั้นได้อย่างดี ถือว่าเป็นผู้อยู่ในระบบได้อย่างประสบ
 ความสำเร็จ ซึ่งอาจถือได้ว่าเป็นตัวแทนของตำรวจปัจจุบัน กลุ่มหนึ่งที่มีแบบค่านิยมในลักษณะเดียวกันนี้

กล่าวโดยสรุป ชีวิตในช่วงรับราชการของผู้ถูกสัมภาษณ์ ซึ่งแสดงออกจากพฤติกรรม
 และทัศนคติต่อสถานการณ์ต่าง ๆ แสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงทางค่านิยมและทัศนคติที่เกิดขึ้น
 ในช่วงนี้อย่างชัดเจน โดยมีปัจจัยที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญหลายปัจจัยคือ ระบบ
 การทำงานของตำรวจ อันมีผู้บังคับบัญชา กลุ่มพ่อค้า กลุ่มอิทธิพล และกลุ่มทหารเข้ามาเกี่ยวข้อง
 และปัจจัยจากสังคมภายนอกระบบราชการเป็นตัวเสริม อันทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ปรับ เปลี่ยนค่านิยม
 และทัศนคติ เดิมจากที่ได้รับการกล่อมเกล่าในวัยเด็ก และสถาบันการศึกษามา เป็นแนววิถีปฏิบัติ
 ที่สอดคล้องกับสภาพความเป็นไป ในสังคมตำรวจและ เป็นแนวทางที่ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้รับความก้าวหน้า
 ในการรับราชการเป็นอย่างดี การเปลี่ยนแปลงค่านิยมและทัศนคติที่เกิดขึ้นได้แก่วิธีการทำงาน
 ซึ่งใช้ยุทธวิธีต่าง ๆ เพื่อเอาชนะผู้อื่น วิธีหาทรัพยากรเพื่อมาสนับสนุนการทำงาน การยอมรับและ
 ปฏิบัติตัวในเรื่องการวิ่งเต้น สิ่งหนึ่งที่น่าสนใจคือ การใช้วิธีการนอกแบบในการปราบปราม
 คนร้ายซึ่งเป็นค่านิยมกับทัศนคติใหม่ที่ก่อตัวขึ้นในช่วงที่รับราชการนี้ ค่านิยมกับทัศนคตินี้เป็น

ความ เชื่อในลักษณะของความสำนึกในการปกครองซึ่งปรับ เปลี่ยนมาจากประสบการณ์ในการทำงาน และสัมผัสกับงานตำรวจที่เพิ่มขึ้น ดังนั้น เมื่อนำค่านิยมและทัศนคติที่เกิดขึ้นไป เปรียบ เทียบกับช่วง ในวัย เด็กและขณะที่ศึกษา ในโรงเรียนนายร้อยตำรวจแล้วจะ เห็นได้ว่า ได้ เกิดการ เปลี่ยนแปลง ขึ้นอย่างมากมาย และค่านิยมกับทัศนคติใหม่จะมีลักษณะหรือความ โน้ม เอียงที่คล้ายกับค่านิยมกับ ทัศนคติของกลุ่มต่าง ๆ ในสังคม ซึ่งหมายถึง ได้ เกิดการปรับ เปลี่ยนค่านิยมกับทัศนคติ ให้สอดคล้อง กับสภาพแวดล้อมแล้วนั้น เอง

บุคคลที่ 2 :

ผู้ถูกสัมภาษณ์ชีวิตในวัย เด็กที่ถูกกล่อม เกลาจากสังคมที่เป็นชาว เขาและสภาพแวดล้อม ของโรงเรียนแบบชนบท เมื่อจบชั้นมัธยมปลายจากจังหวัด เชียงใหม่ ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้ เข้าศึกษา ต่อในโรงเรียนนายร้อยตำรวจ ซึ่งได้อบรมกล่อม เกลาให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ค่านิยมและทัศนคติ คล้อยตามค่านิยมของสถาบันและตั้งปฏิธานไว้ก่อนจะจบจากโรงเรียนนายร้อยตำรวจว่าจะออกไป เป็นตำรวจตระเวนชายแดน เพื่อทำงานสัมผัสกับประชาชนชั้นล่าง ชีวิตรับราชการช่วงแรก ได้สร้างความผิดหวังแก่ผู้ถูกสัมภาษณ์เนื่องจากไม่ได้ลงทำงานในหน้าที่ ๆ ตั้งใจไว้ และมีความ คิดเห็นขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชาในด้านการทำงาน ซึ่งส่งผลให้ผู้ถูกสัมภาษณ์เปลี่ยนแปลงทัศนคติ ในการทำงานโดยขอย้ายจากพื้นที่มาทำงานส่วนกลาง ซึ่งจะได้กล่าวรายละเอียดของกระบวนการ เปลี่ยนแปลงทางค่านิยมกับทัศนคติในบทนี้ดังต่อไปนี้

ผู้ถูกสัมภาษณ์เมื่อจบจากโรงเรียนนายร้อยตำรวจได้ขอไปทำงานใน เขตจังหวัดภาค เหนือ ซึ่งมีชาวเขา "การที่ตัดสินใจไปเขต 5 เพราะเรามองว่า โอ.เค.เรามีคุณสมบัติแบบนี้ (เป็นชาวเขา) กลับไปเขต 5 ควรจะทำงานให้คุ้มค่าให้ตรงกับคุณสมบัติของเรา เราเป็นคนป่าคนเขา ตอนนี เรามีโอกาสทำงานในส่วนนี้ที่เกี่ยวกับพวกนี้ เพราะหน่วยงานเขามุ่งงานเกี่ยวกับพัฒนาการเกี่ยวกับ ชาวเขาอะไรพวกนี้เราคิดว่าเราน่าจะทำสิ่งนี้ขอไปดูมเลย" แต่เนื่องจากในขณะนั้น ค.ช.ด. เขต 5 ได้รับสมัคร ค.ช.ด.ภูเข่า เป็นนักเรียนพลตำรวจจากชาวเขาที่เรียนจบชั้น ม.ศ.3 จำนวน 8-9 เค้า ทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ซึ่งเป็นนายตำรวจชาวเขาค้นคนเดียวต้องรับหน้าที่เป็นผู้บังคับ หมวดประจำหมวดนี้ โดยทำหน้าที่เกี่ยวกับการดูแลนักเรียนในที่ตั้งและไม่ได้ออกไปสัมผัสกับประชาชน "อันนี้จุดหนึ่งที่ทำให้เราคิดว่า เป้าหมายที่เราคิดว่า ไปบู๊ เราจะต้องลงหมวด ค.ช.ด. ได้ลงทำงานในพื้นที่เลยผิดเป้าหมายไปจุดหนึ่ง" นอกจากความผิดหวังจากที่ไม่ได้ลงทำงานใน พื้นที่แล้วผู้ถูกสัมภาษณ์ยังมีความผิดหวังจากหน้าที่ซึ่งได้รับอีกคือ "พอเขาให้เราภาคภูกลี ค.ช.ด.ภูเข่า

ชุดนี้เสร็จแล้วไม่มีภาระกิจที่แน่นอนเพียงแต่เขาบอกว่าให้หาข่าวส่งไปหาข่าวอย่างโน้นอย่างนี้ แต่ลักษณะการจัดตั้งมี ผบ.หมวด มีลูกทีม แต่ไม่มีเจ้าหน้าที่ ไม่มีพนักงานพิมพ์ดีด เสมียน รอง ผบ.หมวดไม่มี เพราะฉะนั้นเราต้องรับผิดชอบทุกอย่างแล้วชุดนี้ก็มาอยู่ในกองกำกับ... กองกำกับเขาไม่จัดที่พัก ไม่จัดอะไรให้เลย" ผู้ถูกสัมภาษณ์ต้องรับผิดชอบปกครองพลตำรวจ ชาวเขา ซึ่งมีจำนวน ๑๑ คน โดยไม่มีสวัสดิการ นอกจากเงินเดือนคนละพันกว่าบาท "ไม่มี ที่นอน ไม่มีกองร้อย ต่างคนต่างอยู่หากินกันเอง" ทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์เกิดความขัดแย้งและยิ่ง ขัดแย้งขึ้นอีกเมื่อได้พูดกับผู้บังคับบัญชาระดับสูงของ ด.ช.ด. ตำแหน่งผู้บังคับการท่านหนึ่งโดย เสนอแนวความคิดใหม่ว่า "ผมเคยเสนอแนวความคิดนี้ะกับผู้การนะ บอกว่ากำลังพลของเรา ไอ.เค.ควรแบ่งความเป็น ๓ ประเภท คนที่มีความรับผิดชอบสูง พวกนี้เราให้หาข่าวแล้ว เราก็มปล่อยให้เขาไปเลย ให้เขาไปแทรกในพื้นที่ พวกที่สอง คือพวกที่มีความรับผิดชอบปานกลาง พวกนี้มีอุดมการณ์ในการทำงาน พวกนี้เราให้ออกไปอยู่ในสายพัฒนาการของ ด.ช.ด. ทำงาน เกี่ยวกับพวกกิจการพลเรือน พวกพัฒนาชาวเขา เราก็มให้ไปเรียนในเรื่องครู การเกษตร ทำปฐมพยาบาลเบื้องต้น แล้วส่งไปในพื้นที่ให้ ๓ คนรับผิดชอบ 2-3 หมู่บ้านอะไรพวกนี้ กลุ่มที่สาม คือกลุ่มที่ไม่ได้เรื่องได้ราว เพราะเราสัมผัสกับเด็กเราย่อมเรียนรู้ว่าใครเป็นยังง กลุ่มไม่ได้เรื่องได้ราวก็ส่งไปอยู่กับหน่วยรบซะให้เป็นคนนำทางให้เป็นล่าม" แต่ความตั้งใจ ทำงานของผู้ถูกสัมภาษณ์ไม่ได้รับความสนใจ ผู้ถูกสัมภาษณ์กล่าวถึงผู้บังคับบัญชาผู้นั้นว่า "แกมีความเชื่อมั่นในตัวเองสูง แต่ไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น ปะทะคารมกัน ฮี" ผู้ถูกสัมภาษณ์ถูกบังคับให้ทำงานในแบบที่ผู้บังคับบัญชาต้องการ คือการส่ง ด.ช.ด. ภูเขาไปหา ข่าวตามหมู่บ้าน โดยวิธีที่ผู้ถูกสัมภาษณ์ขัดแย้ง "ซึ่งลักษณะของการข่าวมันคิดใหม่ จะไม่ได้ ข่าวแล้วผลอ ๆ ไอ้คนนี้ตาย เดิมไปเขาสั่งให้ไปหาข่าวปิด ๆ เปิด ๆ ผมก็บอกว่าเป็น ไปไม่ได้ ข่าวลับก็ล้มไปเลยเปิดก็เปิดไปเลย ครั้งแรกเราไปปิดบอกว่าไม่ใช่ ด.ช.ด. ครั้งที่สองไปเราบอกว่าเป็น ด.ช.ด. อย่างงี้ ตาย.. ฮันนี่โกหก...ตาย"

ผลของการปฏิบัติตามคำสั่งผู้บังคับบัญชานั้น, ปรากฏว่าเกิดผล เสียตามที่ถูกสัมภาษณ์ คาดไว้คือ "ระยะหลังเข้าหมู่บ้านบางหมู่บ้านไม่ได้เพราะไปโกหกเขา เซอะ ๆ ทั้ง ๆ ที่เป็น พวกเดียวกันเผ่าเดียวกันด้วย... เสียเลย" และส่งผลถึงกำลังใจของผู้ปฏิบัติ "เขา เซ้ง เขา เบื่อหน่ายกัน เพราะว่าที่ผมดูนะ ส่วนใหญ่มีแนวความคิดที่จะทำงานสูง มีอุดมการณ์ในการทำงานสูง เพราะอยากกลับไปพัฒนาพวกเดียวกันเอง แต่เขาไม่ได้ทำงาน" นโยบายการใช้ ด.ช.ด. ภูเขาปรากฏภายหลัง ต่อมาได้มีหน่วยอื่นนำ ด.ช.ด. ภูเขาไปทำงานจนได้ผลสำเร็จ "ตอนหลังมาที่

คอยหาหมั้น คอยยวดยีแตกเขามาหมอบตัว เป็นพันเลย เพราะว่า ค.ช.ด.ภูเขา เรา 5-6 คน ไปทำงานได้ผล ที่เขาเห็นคุณค่าของเราทหารเขาก็ดึงพวกนี้ไปอีก คือพวกตำรวจเรานี้พ่อแม่พี่น้องญาติบางคนอยู่ในป่า แต่ตอนหลัง เขาก็ออกมาทบททหารก็บอกว่า เป็นผลงานของเขา ข้อเท็จจริงนั้นคนของเราทั้งนั้น"

ผู้ถูกสัมภาษณ์ทำงานด้วยความขัดแย้งภายในใจอยู่ที่หมวด ค.ช.ด.ชาวเขา ได้ 2 ปี ก็ถูกย้ายมาประจำอยู่แผนกการข่าว และ ค.ช.ด.ชาวเขาทั้งหมดก็ถูกส่งออกกระจายไปตามหน่วยต่าง ๆ เพราะไม่ได้รับการสนับสนุนอีกต่อไป ผู้ถูกสัมภาษณ์มีความรู้สึกขัดแย้งในแนวความคิด ด้านการทำงานกับผู้บังคับบัญชาอีก เป็นครั้งที่สอง เมื่อผู้ถูกสัมภาษณ์มองเห็นจุดบกพร่องในแผนกการข่าวแต่ไม่สามารถแก้ไขได้ "เรามีแนวความคิดว่าการทำงานของแผนกควรจะแก้ไขยังไงบ้าง แต่เราอยู่ในภาวะที่ว่าทำไม่ได้เพราะนายเขาไม่ค่อยมาปรึกษากับเราว่าคุณเห็นที่เราควรจะแก้ไขยังไง" ซึ่งในขณะนั้นผู้ถูกสัมภาษณ์มีทัศนคติต่อระบบการทำงานของแผนกว่า "การข่าวของเรามีระบบการข่าวมันไม่ได้เรื่องพูดง่าย ๆ ว่า ถามว่านายอำเภอชื่ออะไรยังไม่รู้เลยหน่วยข้างเคียงมีหน่วยอะไรบ้าง การจัดหน่วยงานเขาจัดยังไง ผบ.หน่วยชื่ออะไรเราไม่รู้ เราน่าจะรู้ใช่ไหม" และวิธีปฏิบัติในการทำงานคือ "ส่วนใหญ่ก็หาข่าวเกี่ยวกับ ผกค. ผกค. มีก็พูดยากบางที่ก็มีแหล่งข่าวบางที่เห็นเขาเล่า ๆ ก็เอามารายงาน" ซึ่งผู้ถูกสัมภาษณ์สรุปว่า "ในทัศนะผมนะยังไม่ได้ผลหรอกไม่ได้เรื่อง" และเมื่อนำมาเปรียบเทียบกับการทำงานของฝ่ายทหารผู้ถูกสัมภาษณ์มีทัศนะว่า

"ของทหารเขาจะส่วนใหญ่ส่งคนไปสังฆาต ระบบข่าวเขาแม่นยำลับก็ลับจริง ๆ เลย คนนี้บ่เงินเดือนต่าง ๆ เขาจะไม่มาสัมผัสส่งให้ที่บ้านหรือลูกเมียเขาตัดขาดเป็นลักษณะแทรกซึมไปเลย ของเราไม่กล้าปล่อยกลัว เดียวเด็กไปนอนบ้าน" ความขัดแย้งในเรื่องการทำงานที่เกิดขึ้น ผู้ถูกสัมภาษณ์ไม่สามารถจะแก้ไขอะไรได้ เพราะผู้บังคับบัญชาไม่ต้องการ

ผู้ถูกสัมภาษณ์ต้องอยู่ทำงานด้านอำนวยการในที่ตั้งเป็นเวลานานและไม่เคยได้ 2 ชั้น ต่อมาผู้ถูกสัมภาษณ์จึงได้ย้ายออกมาทำงานประจำหมวด ค.ช.ด. เป็นครั้งแรก

"ได้ออกฐาน 1 ปี อยู่ร้อย 4 จว. นาน อยู่ชานก็ไปอยู่หมวดอยู่ฐานอาจจะมีการปรากฏความเคลื่อนไหวของฝ่ายตรงข้ามแต่ไม่ค่อยมีการปะทะ" ที่หน่วยนี้ผู้ถูกสัมภาษณ์ต้องทำงานร่วมกับทหาร ซึ่งทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์มีทัศนคติที่ติดทหารคือ ความมีระเบียบวินัยอัน เป็นผลให้หน่วย ค.ช.ด. ของผู้ถูกสัมภาษณ์เอา เป็นตัวอย่างและมีระเบียบวินัยดีไปด้วย ในด้านการทำงานของผู้ถูกสัมภาษณ์ช่วงนั้น ไม่มีเหตุการณ์ปะทะหรือผลงานดีเด่น ผู้ถูกสัมภาษณ์จึงไม่ได้รับการพิจารณา

2. ขึ้นอีก " เพราะว่า ด.ช.ด. ส่วนใหญ่เราวัดกันที่การปะทะ เราไม่ได้วัดกันที่ทำงานมาก ทำงานน้อย" และผู้ถูกสัมภาษณ์มองเห็นปัญหาในหน่วยว่า "หัวหน้าหน่วยส่วนใหญ่คนแก่เขาใช้ระบบเก่าไม่มีความคิดริเริ่มนะยังงี้ยังงั้น" ซึ่งปัญหาส่วนใหญ่จะไม่ได้รับการแก้ไขจากตัวผู้บังคับบัญชาระดับหัวหน้าหน่วย "ตอนผมไปอยู่ร้อย 4 เด็กใหม่ ๆ เขาก็มีแนวความคิดที่จะพัฒนาหน่วยทำอย่างโน้นอย่างนี้ แต่ในเมื่อระดับ ผม.ร้อยเขาไม่เอาด้วยเขาก็แข็ง คือหัวหน้าหน่วยเขาก็คิดว่าเขาทำไปก็ไ้ระดับแค่นี้ เพราะระดับการศึกษาเขาส่วนใหญ่ก็จบแค่ประถมมัธยม อะไรพวกนี้" ส่วนคนหนุ่มที่มีความรู้ก็มักจะขอย้ายไปที่อื่น เมื่ออยู่ครบกำหนดออกจะนั่นสิ่งนี้จึง เป็นปัญหาด้านบุคลากรที่สำคัญของ ด.ช.ด.

ผู้ถูกสัมภาษณ์กล่าวว่าคำนิยามการจ่ายงานของหน่วยเหนือโดยกล่าวว่า "ระบบใน ด.ช.ด. มันเสียที่ว่ามันอยู่ที่การะกิจที่ไ้รับมอบหมายว่าสำคัญหรือไม่ถ้าไม่สำคัญจะไม่อยู่ในสายตาในการพิจารณา มันก็เลยถ้าไม่มีฝีมือแต่เขาจ่ายงานให้กู ๆ โถ ๆ ไปก็ไ้ 2 ชั้น" ในเรื่องเงินเดือนและสวัสดิการผู้ถูกสัมภาษณ์เห็นว่า ด.ช.ด. ในสนามมีเงินเดือนและสวัสดิการที่อยู่ไ้แล้ว แต่เมื่อเปรียบเทียบกับข้าราชการทั่ว ๆ ไป ผู้ถูกสัมภาษณ์ไ้แสดงทัศนคติที่มีต่อเงินเดือนข้าราชการในปัจจุบันว่า

"ผมมองว่าปัญหาของข้าราชการทั่ว ๆ ไป ปัญหาอยู่ที่ว่าค่าครองชีพไม่พอใช้ไหม พอค่าครองชีพไม่พอมันตัวเองมีโอกาศช่องทางที่จะเอาก้คว่า ซึ่งเราจะไปโทษคนนั้นไม่ได้ เราต้องโทษคนออกกฎเกณฑ์ว่าให้เขาไ้รับเงินเดือนแค่นี้ แต่เขามีการะกิจอย่างอื่นใช้ไม่อย่างงี้ผมก็เคย ๆ เคยกับหลายคนว่าทำไม เราไม่ให้นายพลเงินเดือนหมื่น พลตำรวจเงินเดือน 3,000 ละ ไร่ 3,000 ไร่ โอ.เค. เขาอยู่ในสภาพที่อยู่ไ้ในเมื่อเราให้เงินเดือนเยอะถ้าทุจริตก็ไ้ปล่อยให้คนตีเข้ามา แต่ทุกวันนี้เราทำได้ไหม ในเมื่อเรารู้ว่าคนนี้เงินเดือน 1,250 บาท มีลูกคน เมียคน เข้าบ้านเขาอยู่ ค่าน้ำ ค่าไฟ เครื่องแพนเครื่องแต่งกาย ถูกไปโรงเรียน เขาไม่พอกิน เขาก็ทุจริตขึ้นมาเราปล่อย เราให้ความเป็นธรรมกับเขาไหม"

ในระหว่างที่ทำงานร่วมกับทหารไ้เกิดเหตุการณ์หนึ่งซึ่งผู้ถูกสัมภาษณ์ถูกตั้งกรรมการและมีความผิดต้องชดใช้ของหลวง อันทำให้เกิดความคับข้องใจในผลที่ไ้รับ เพราะขัดกับความรู้สึกของผู้ถูกสัมภาษณ์กล่าวคือ

"เมื่อประมาณปี 23-24 ตอนอยู่นาน เราไปทำงานกับทหารในการหาข้อมูลจากมวลชนที่เขาออกมาจากป่ามามอบตัว เราคิดว่าถ้าเราเอาปืนเอากะสุนลงไปชาวบ้านเขาก็จะมีความคิดต่อต้านแล้วก็เลยทิ้งไว้ไปตัวเปล่าบนฐานในเบิรมพวกเราไม่มีคนแต่ของทหารเขาก็มี

เขาก็มียามอยู่ใกล้ ๆ อยู่แล้ว เป็นฐานของทหารแต่เราไม่ขออยู่ร่วมกับเขา เบิร์มหนึ่ง เกิดไฟไหม้จากห้องครัวของทหารแล้วถูกลามมาไหม้ปืนใน เบิร์มของเรา เขาตั้งกรรมกวดรสอบสวนเรา เอาผิดคือทัศนคติที่เห็นว่ามันไม่ยุติธรรม เพราะอะไร เพราะไฟไหม้ปืนนั้นพวกเราที่ครอบครองปืนเราไม่มีใครอยู่ที่นั่นเลย จุดของไฟไหม้เกิดจากห้องครัวของทหารดันตอไม่ได้เกิดจากเราหรือไม่ได้เกิดจากความประมาทเลินเล่อของเรา มันสุดวิสัยจริง ๆ"

ในระหว่างที่ทำงานร่วมกับทหารนี้ผู้ถูกสัมภาษณ์ก็รู้ถึงสภาพปัญหาด้าน เอกภาพในการบังคับบัญชาของ ต.ช.ด. เพราะต้องขึ้นอยู่กับทหารซึ่งผู้ถูกสัมภาษณ์ไม่เห็นด้วย "อย่าง ต.ช.ด. เราต้องขึ้นยุทธการกับทหารซึ่งเขาจะมาบีบบังคับอะไรก็ได้ก็การทำงานของเรารับกับ เขานะ เราทำงานอะไรไม่มี เอกภาพเช่นไปอยู่สนามไปลาดตระเวนเองไม่ได้ เราต้องให้เขาสั่ง" ซึ่งส่งผลในการปกครองพื้นที่ของ ต.ช.ด. ด้วย เมื่อเจอกับอิทธิพลของทหาร "อย่างตำรวจที่ยกตัวอย่างทำงานในพื้นที่ทหารทุกวันนี่ก็ทำอะไรไม่ได้ ไปดำ เบนคดีหรือจับกุมคนที่เป็นของทหารเราก็ทำไม่ได้หรือว่าเราไปจับกุมคนของนายใหญ่ ๆ เรา เราก็ทำไม่ได้หรือไม่สะดวก"

ด้วยประสบการณ์ที่ผ่านมาและความผิดหวังในการแก้ไขปัญหาดัง ๆ ที่ตั้งใจไว้ทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์เริ่ม เข้าใจระบบราชการในแนวทางที่เป็นจริงและเริ่มมีการเปลี่ยนแปลงทัศนคติต่อการทำงาน เมื่อรับราชการมาได้ประมาณ 5 ปี โดยเปลี่ยนจากความคิดที่จะต้องทำงาน ต.ช.ด. พื้นที่ป่าเขา เพื่อจะได้ช่วยเหลือชาวเขาและชนชั้นล่าง มาทำงานในส่วนกลางที่กองบัญชาการในกรุงเทพฯ โดยมีความตั้งใจใหม่ว่า "จะมาเรียนต่ออันนี้เป็นจุดใหญ่แล้วก็แฟนอยากมาเรียนเพิ่มเติมอะไรเล็ก ๆ น้อย ๆ" ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้ย้ายมาทำงานใหม่ในหน้าที่ด้านธุรการ ซึ่งลดความขัดแย้งลงมามาก

ในปัจจุบันผู้ถูกสัมภาษณ์มีศเป็น ร.ด.อ. มีภรรยาและบุตร 1 คน มีรายได้จากเงินเดือน ประมาณ 4,000 บาท และกล่าวถึงเงินเดือนที่ได้รับว่า

"ถ้าตัวคนเดียวพอ ถ้ามีครอบครัวไม่พอ ยิ่งถ้าฐานะทางบ้านพ่อแม่ไม่ดีก็กระเทือนเงินเดือนที่ได้ขณะนี้ไม่พอ"

และกล่าวถึงปัญหานี้ในสายตาของผู้ใหญ่ว่า

"คิดว่าผู้ใหญ่รู้นะ แต่ไม่สนใจหรอก บางคนก็คุยว่าเงินเดือนสวัสดิการทหารตำรวจชั้นผู้น้อยไม่ดี แต่เห็นเขาคุย ๆ กัน แล้วมีใครสนใจมาแก้ปัญหาม้างไหม เมื่อเขาโตขึ้นไปแล้วเขาจะมองเห็นปัญหาที่เป็นปัญหาปลักย่อยไป"

ครอบครัว เป็นสิ่งหนึ่งที่มีอิทธิพลสูงต่อค่านิยมและทัศนคติในการทำงาน ผู้ถูกสัมภาษณ์ กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของผู้ถูกสัมภาษณ์เมื่อมีครอบครัวว่า

"ก็คิดว่าเรามีความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น ทำอะไรเราต้องระวังมากขึ้น การตัดสินใจ บางอย่างเราไม่กล้าตัดสินใจ เช่น การที่เราจะทำงานเสี่ยงหรือแต่งตั้งโยกย้ายไปอีกตำแหน่ง ซึ่งเราไม่แน่ใจว่าจะไปดีหรือไม่" และภรรยาที่มีอิทธิพลต่อทัศนคติของสามีในเรื่องงานในหน้าที่ด้วย โดยผู้ถูกสัมภาษณ์กล่าวถึงภรรยาว่า "เมื่อก่อนไม่สนับสนุน เดี่ยวนี้ถ้าตามน้ำก็ให้เอา" ซึ่งหมายถึง การยอมรับสิทธิบางอย่างที่ได้ตามตำแหน่งหน้าที่โดยการจัดสรรของหน่วยงาน

บิดา เป็นอีกบุคคลหนึ่งซึ่งมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของผู้ถูกสัมภาษณ์ โดยกล่าวว่า

"พ่อเคยบอกว่าขอให้เราเป็นตำรวจแบบว่าจนยังงี้ก็ช่างมัน ขอให้เรารักษาศักดิ์ศรีของเราไว้ แต่เดี๋ยวนี้พ่อเปลี่ยนความคิดของพ่อแล้วพ่อเห็นจนมาตั้ง 4-5 ปี แล้วยังจนเหลือเกิน พ่อพูดบอกว่ายังงี้ก็ให้ไปลงตาม สก.อ.อะไรบ้าง เฮอะ ๆ ท่านพูด"

ผู้ถูกสัมภาษณ์ในปัจจุบันจึง เริ่มมองการทำงานในลักษณะที่ต้องการสร้างฐานะเพื่อครอบครัวมากกว่าปักหลักอยู่ตามค่านิยมและทัศนคติเดิม โดยกล่าวถึงหน่วยงานที่อยากจะย้ายไปอยู่ในปัจจุบันนี้ว่า "ดม. (ตรวจคนเข้าเมือง) คือคิดว่าหน่วยงานนี้น่าสนใจ รายได้ดีเงินโอเวอร์ไทมส์ซึ่งเป็นเงินถูกต้องตามกฎหมายก็ดี เดือนละ 7-8 พัน ซึ่งเราเห็นว่าสภาพแบบนี้เราอยู่ได้"

ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับความคิดเดิมที่ผู้ถูกสัมภาษณ์ตั้งใจไว้ เมื่อจบออกจากโรงเรียน นายร้อยตำรวจใหม่ ๆ คือ

"ไปชายแดนก็เพราะกะว่าสัมผัสกับผลประโยชน์ที่น้อย ถ้าเพื่อเรามีโอกาสที่จะไปเป็นผู้นำของคนกลุ่ม ๆ หนึ่ง จะไปเปลี่ยนแปลงความคิดเขาให้รับใช้ประชาชนแก้ปัญหาของ พ.ค.ท. ซึ่งเป็นปัญหาหลักในสมัยนั้น"

จะเห็นได้ว่าผู้ถูกสัมภาษณ์ได้ถูกกล่อม เกลาโดยประสบการณ์ในการทำงานจริง และความผิดหวังต่าง ๆ ตลอดจนความต้องการทางครอบครัว กับสังคมที่ให้ค่านิยมกับทัศนคติใหม่คือ ความต้องการมีความ เป็นอยู่ที่ดีมากกว่าความอดทน เพื่ออุดมการณ์



กล่าวโดยสรุป ชีวิตในช่วงรับราชการในสังกัดตำรวจตระเวนชายแดน ผู้ถูกสัมภาษณ์
ไม่มีประสบความสำเร็จตามที่ตั้งใจไว้ ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้พบกับสิ่งต่าง ๆ ที่ได้กล่อมเกลาค่านิยม
และทัศนคติเดิม จนค่อย ๆ เปลี่ยนไปอันมีปัจจัยที่สำคัญก็คือ ผู้บังคับบัญชาและระบบราชการ
ซึ่งทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์เบื่อหน่ายและขอเข้ามาอยู่ส่วนกลาง เมื่อทำงานได้เพียง 5 ปี ในปัจจุบัน
ผู้ถูกสัมภาษณ์มีปัจจัยกำหนดค่านิยมและทัศนคติที่สำคัญคือ ครอบครัวกับความต้องการทางสังคม
ซึ่งทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์มีอุดมคติที่จะทำงานแบบที่เปลี่ยนไปคือ ต้องการความเป็นอยู่ที่ดีควบคู่ไปด้วย
มากกว่า ความอดทนเพื่ออุดมคติในการทำงานเพียงอย่างเดียว

บุคคลที่ 3 :

ผู้ถูกสัมภาษณ์ใช้ชีวิตในวัยเด็ก บางส่วนจากการเป็นเด็กวัด และเติบโตขึ้นมาโดย
การดูแลของญาติ ซึ่งขอผู้ถูกสัมภาษณ์มาเลี้ยง เป็นบุตรบุญธรรม ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้เข้าเรียนตามลำดับ
จนจบชั้นมัธยมปลายจากกรุงเทพฯ และสอบเข้าเรียนคณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ได้
ผลจากสภาพแวดล้อมของสถาบันการศึกษาและบางส่วนจากภูมิหลัง ได้กล่อมเกล่าผู้ถูกสัมภาษณ์
ให้มีค่านิยมและทัศนคติตามแบบของกลุ่มผู้มีหัวรุนแรงนิยมซ้ายกลุ่มหนึ่ง และมีพฤติกรรมร่วมใน
การต่อต้านรัฐบาล แต่ปรากฏว่า เมื่อผู้ถูกสัมภาษณ์เข้ารับราชการเป็นตำรวจ และต้องออกปฏิบัติ
หน้าที่ในเขตที่มีผู้ก่อการร้ายและโจรชุกชุม ผู้ถูกสัมภาษณ์ก็สามารถปรับตัวให้เข้ากับบทบาทเจ้าหน้าที่
ของรัฐได้อย่างพลิกความคาดหมาย และได้ค่อยๆตามสภาพแวดล้อมของระบบ ซึ่งจะได้กล่าวถึง
กระบวนการเปลี่ยนแปลงทางค่านิยมและทัศนคติที่เกิดขึ้นในช่วงนี้ดังต่อไปนี้

เมื่อจบการอบรมจากโรงเรียนนายร้อยตำรวจแล้ว ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้รับการแต่งตั้งจาก
กรมตำรวจ ไปดำรงตำแหน่งรองสารวัตรปกครองป้องกัน ของอำเภอหนึ่งในจังหวัดบุรีรัมย์
ซึ่งเป็นเขตอิทธิพลของผู้ก่อการร้าย

"คนที่เคยอยู่มาก่อนเล่าว่าในพื้นที่เราอยู่เป็นพื้นที่สีแดง เพราะเป็นจุดที่เริ่มก่อการ
ของคอมมิวนิสต์ แห่งที่ 2 ของประเทศไทย"

เขตพื้นที่รับผิดชอบดังกล่าวมีผู้ก่อการร้ายอยู่ตามหมู่บ้านรอบนอกที่ตั้งของสถานีเกือบ
ทั้งหมด แต่ในช่วงที่ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้รับการแต่งตั้งไปรับราชการความรุนแรงได้ลดลงไป ซึ่ง
ผู้ถูกสัมภาษณ์กล่าวว่า "ในช่วงนั้นมีการเปลี่ยนแปลงด้านการเมืองต่าง ๆ การรุนแรงต่าง ๆ
จึงยังไม่เกิดขึ้นประกอภกับผู้ที่สนับสนุน ผ.ก.ค.พ่ายแพ้ ทางด้านการเมืองไม่สามารถส่งเสริม
ผ.ก.ค. ได้เต็มที่ทำให้เขาไม่กล้าแสดงออกทางอาวุธแต่ก็ยังพอมืออยู่บ้าง"

นอกจากมีปัญหาด้านผู้ก่อการร้ายแล้วสภาพความเป็นอยู่ของประชาชนยังถูกรบกวนจากโจรผู้ร้ายด้วย สิ่งเหล่านี้เป็นตัวกระตุ้นให้เจ้าหน้าที่ของรัฐและผู้ถูกสัมภาษณ์ต้องเลือกวิธีการปกครองซึ่งแตกต่างจากทั่ว ๆ ไป

" เกี่ยวกับการปราบปราม เราก็ใช้ปราบปราม โดยเด็ดขาด "

ผู้ถูกสัมภาษณ์กล่าวถึงวิธีการต่าง ๆ ซึ่งใช้ในการปกครองและปฏิบัติต่อผู้ก่อการร้ายกับโจรผู้ร้ายสำคัญ ๆ จนทำให้เกิดความสงบว่า ต้องทำทุกวิถีทางเพื่อให้เกิดความสงบสุขขึ้นมาไม่ว่าจะเป็นวิธีการนอกแบบหรือในแบบ ซึ่งมีทั้งขัดต่ออำนาจที่กฎหมายให้ไว้และขัดต่อความรู้สึกทางศีลธรรมรวมทั้งที่เรียกกันทั่ว ๆ ไปว่า " การเก็บ " ก็ถูกนำมาใช้

และเมื่อกล่าวถึงความสมควรต่อการปฏิบัติดังกล่าวผู้ถูกสัมภาษณ์มีทัศนะที่เห็นว่าสมควรที่ต้องใช้วิธีการรุนแรงเด็ดขาดนั้น ๆ ในบางกรณีโดยกล่าวถึงในกรณีผู้ก่อการร้ายว่า " เราต้องยอมรับว่าเขาเป็นพวกที่มีความคิดเห็นแตกต่างจากเราแล้วให้เหตุผลเข้าแก่ การแก้โดยใช้กำลังอาจได้ผล เป็นบางครั้ง เราเลือกใช้วิธีการรุนแรง เป็นบางครั้งบางกรณีแล้วแต่ " ส่วนการใช้วิธีการเด็ดขาดต่อโจรผู้ร้ายนั้นผู้ถูกสัมภาษณ์ให้เหตุผลว่า

" คือหมู่บ้านบางแห่ง เป็นโจรทั้งหมู่บ้าน หากินด้วยกัน มันไปปล้นที่ไหนมาพอเข้าหมู่บ้านมันจะช่วยกันปิด บางครั้งเราต้องการข่มขวัญให้มันเลิกก็ต้องทำให้มันเห็น วิธีการปกครองโดยเด็ดขาดที่ใช้กับโจรผู้ร้ายนี้ผู้ถูกสัมภาษณ์กล่าวถึงหลักเกณฑ์ในการพิจารณาว่า " ส่วนใหญ่เป็นพวกโจรปล้นฆ่าอะไรต่าง ๆ และพวกที่ลัทธิภัยเป็นประจำคือติดคุกออกมาแล้วก็มาลัทธิภัยอีก เราจะขึ้นบัญชีเอาไว้นะซึ่งสารวัตรจะเป็นคนคุม "

วิธีการปกครองนอกแบบซึ่งผู้ถูกสัมภาษณ์ได้ปฏิบัติ เมื่อรับราชการนี้ นอกจากจะมีปัจจัยจากสถานการณ์แล้วยังมีแบบแผนที่ก่อให้เกิดการเลียนแบบพฤติกรรมด้วย คือแบบแผนที่เกิดจากตัวผู้บังคับบัญชาที่ใกล้ชิดของผู้ถูกสัมภาษณ์ซึ่งผู้ถูกสัมภาษณ์กล่าวถึงว่า

" ใ้สภาพพื้นที่อย่างนั้นตอนนั้นถ้าเราจะว่ากันตามตัวหนังสือ ก็เกรงว่าจะไม่อยู่ ตอนช่วงที่ไปรับราชการช่วงแรกเป็ยอยู่กับนายที่เป็นสารวัตรปกครอง มีชีวิตการทำงานอย่างไซกไซนและแกกัเลยเล่าให้ฟังถึงสภาพต่าง ๆ การทำงานต่าง ๆ ตอนนั้นเราก็ตามแกกัสอนอะไรต่าง ๆ แล้วก็ได้ผล "

ซึ่งจากพฤติกรรมการทำงานที่เกิดขึ้นนี้ได้มีความสัมพันธ์ต่อค่านิยมกับทัศนคติของผู้ถูกสัมภาษณ์ด้วย ดังนั้นเมื่อกล่าวถึงการใช้วิธีการปกครองนอกแบบ ผู้ถูกสัมภาษณ์จึงได้กล่าวถึงเหตุผลว่า

"การจะปกครองคนโดยการให้เหตุผลต่าง ๆ คนก็ต้องเป็นคนที่มีความรู้ไม่ใช่ปากกักตื้นตื้น เหมือนอย่างทุกวันนี้ ต้องมีความอุดมสมบูรณ์ ไม่ใช่ว่าท้องหิวมีปัญหา เรื่องการเบียดเบียนการเอารัดเอาเปรียบกัน สภาพทุกวันนี้มันไม่ใช่เป็นอย่างนั้น บางครั้งในบทเรียนค่าของคนเราเท่ากันหมด แต่ความเป็นจริงแล้วมี คำว่าคนเขี้ยมันไม่มีทางจะเท่าเทียมกันได้ พวกคนประพฤติชั่วเนี่ยถึงจะจับถึงจะเอาไปขังอย่างไรมันก็ยังประพฤติชั่วอยู่ อันนี้เป็นสิ่งที่เราพิสูจน์ได้จากประวัติการต้องโทษครั้งแรกเราอาจไม่ทำอะไร ครั้งที่สองอาจไม่ทำ แต่ถ้าเป็น 4, 5, 6 คือติดคุกออกมาไม่นานก็จะเข้าออกกันอีก ผมมีความรู้สึกรุนแรงต่อพวกที่ชอบลักขโมยคนจนด้วยกัน มีความรู้สึกว่าจะนอนอยู่แล้วยังถูกขโมยอีก ถูกเขาลักทรัพย์อีกพวกนี้ไม่น่าให้อภัยแล้วยังทำ เป็นกิจวัตรอีก ตอนนี้อย่าให้อภัยจะต้องใช้วิธีรุนแรงเด็ดขาด เพื่อไม่ให้คนอื่นเอาเป็นเยี่ยงอย่างบางครั้ง เราต้องหยุดเพื่อที่ให้คนอื่น ๆ เขาไม่เดือดร้อน หยุดคนบางคน"

พฤติกรรมการทำงานของเจ้าหน้าที่รัฐในแบบดังกล่าวได้รับการปฏิบัติต่อมาได้โดยมีแรงเสริมอีกส่วนหนึ่งคือ ความพอใจของประชาชน ซึ่งผู้ถูกสัมภาษณ์กล่าวว่า "ที่นั่นเค้ายอมรับ" และเมื่อเกิดเหตุการณ์ดังกล่าวขึ้นครั้งใดประชาชนก็จะรู้ว่า เป็นฝีมือของตำรวจ แต่ปรากฏว่าผู้บังคับบัญชาาระดับสูง ของผู้ถูกสัมภาษณ์กลับเป็น "แรงต้าน" ต่อค่านิยมและทัศนคติดังกล่าว โดยผู้ถูกสัมภาษณ์กล่าวถึงผู้บังคับบัญชาและอิทธิพลของผู้บังคับบัญชาว่า

"การที่ทำอะไรต่าง ๆ มันไม่เป็นผลดีกับเราเลย เรารู้ว่ามันไม่เป็นผลดีกับเรา ประการที่หนึ่งถ้าเกิดเหตุพลาดพลั้งขึ้นมาหน้าที่ชีวิตการทำงานต่าง ๆ มันก็หมด สองเกี่ยวกับเรื่องการร้องเรียนต่าง ๆ ถ้ามีการร้องเรียนเข้ามาเราก็แยะ ประการที่สามผู้ที่ เป็นเจ้านายที่เขาใช้เรา ถ้าเขาเข้าใจเหมือนกับเราเข้าใจ เขาก็ไม่คิดว่าเราเป็นอย่างอื่น แต่เจ้านายบางคนไม่เข้าใจ เขาก็คิดว่าเราคุมสมัครพรรคพวกนอกอุ้งนอกรอยไม่เข้าใจก็เคยมี"

ภายหลังต่อมาผู้ถูกสัมภาษณ์จึงได้ตระหนักว่า การกระทำของผู้ถูกสัมภาษณ์กลับ เป็นผลเสียต่อชีวิตราชการ เพราะผู้บังคับบัญชาที่มีค่านิยมและทัศนคติที่ขัดกันก็มี เป็นจำนวนมาก และวิธีการดังกล่าวได้เกิด เป็นภาพพจน์ที่ไม่ดีต่อผู้บังคับบัญชา "คือถ้ามีเหตุการณ์คือการยิงกันหรือการฆ่ากัน เขาก็คิดว่าเรารู้ด้วย บางครั้งเขารู้ว่าไม่ทำแต่เขาคิดว่าเรารู้" ดังนั้นพฤติกรรมดังกล่าวจึงต้องเป็นสิ่งที่ต้องปกปิด บางครั้งก็ต้องปกปิดแม้แต่กับตัวผู้บังคับบัญชาใกล้ชิดเอง เพราะผู้ถูกสัมภาษณ์ตระหนักว่าสิ่งที่ทำไปจะไม่มีผู้บังคับบัญชาช่วยเหลือ เมื่อมี เรื่องปรากฏขึ้น

"ถ้าผู้ใหญ่แล้วไม่ช่วยคือแกลจะ เอาตัวรอดไว้ก่อน"

ชีวิตในช่วงเป็นรองสารวัตรต้น ๆ ของผู้ถูกสัมภาษณ์เริ่มจากประสบความสำเร็จในงานสืบสวน ผู้ถูกสัมภาษณ์กล่าวว่า ชอบทำงานด้านสืบสวนมากที่สุด "ส่วนใหญ่อยู่ต่างจังหวัดก็ทำเองหมดคือทำงานด้านสายสืบ สืบทุกคดีด้วยจับตัว"

ต่อมาเมื่อสัมผัสกับการสืบสวนจับกุมได้มาก เข้าทัศนคติด้านการทำงานนอกแบบก็ถูกนำเข้ามาใช้ปฏิบัติ โดยใช้การตัดสินใจไตร่ตรองจากข้อมูลที่สืบได้ว่าควรใช้วิธีการนอกแบบอย่างไร ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้กล่าวถึงความชอบธรรมของการลงโทษ ซึ่งเป็นการแสดงออกถึงการปรับกลไกทางจิตดังนี้

"เราต้องสำนึกว่าเราทำเพื่อใครถ้าทำเพื่อคนอื่นอยู่ก็ยังมีดีหากเมื่อคราวใดที่เราทำเพื่อตัวเองหรือคนใดคนหนึ่งเราเสีย"

ผู้ถูกสัมภาษณ์กล่าวว่าการใช้วิธีเด็ดขาดและนอกแบบหรือการเก็บในการปกครองตามสถานการณ์ที่ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้รับนั้น เป็นสิ่งจำเป็น ซึ่งได้ใช้ในการปราบปรามผู้ก่อการร้ายและโจรผู้ร้ายสำคัญไป เป็นจำนวนมาก "ทั้งสั่งด้วยทำด้วยเกือบ ๆ 50"

พร้อม ๆ กับการปรับตัวด้านการทำงานสิ่งหนึ่งซึ่งผู้ถูกสัมภาษณ์ได้ปรับไปด้วยคือ พฤติกรรมและบุคลิกลักษณะทั้งนี้ เพื่อให้เป็นที่ศรัทธาของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้ถูกสัมภาษณ์กล่าวว่า "ครั้งแรกเนี่ย เขาก็เห็นว่าเราเป็นเด็ก แต่หลังจากนั้นเราก็พิสูจน์ตัวเองให้เขาเห็นว่าทางด้านความรู้ความคิด เรามีเหตุผล เขาก็ยอมรับ" การพิสูจน์ตัวเองผู้ถูกสัมภาษณ์ได้กระทำโดย

"เกี่ยวกับเรื่องยิงปืนเราพาลูกน้องไปยิงปืนเรายิงได้ดีเพราะเราฝึกมาแล้วเขาเลยมีความรู้สึกนับถืออยู่คานี้ยิงปืนแม่น ใช้ปืนได้คล่องอาวุธสั้นอาวุธยาวความรู้ตีระเบิดต่าง ๆ เป็นของที่ชอบอยู่แล้วก็เกี่ยวกับเรื่องการทำงาน เราทำให้เห็นว่าเราทำจริงจึงไม่จำเป็นต้องใช้เขา เขาก็จะมีความรู้สึกเกรงใจอย่างเช่นการชกสูตรพลศึกษาที่ต่างจังหวัดจะไม่มีปอดเด็กตั้ง เราต้องทำหมดทุกอย่างต้องยกศพหูตต้องหารูกระสุนออกรูกระสุนเข้า บางครั้งรถชนแขนกระเด็น เราก็ต้องไปหยิบแขนมา คือเราทำเองได้หมด ทุกอย่างเราไม่แสดงลักษณะของความอ่อนแอให้เห็นครึ่งสองครึ่งแล้วเราก็สามารถใช้ผู้ใต้บังคับบัญชาเขาเห็นว่าเรากล้าทำได้ไม่ใช่เรากลัวเราเกลียด"

เงินเดือนในทัศนะของผู้ถูกสัมภาษณ์เห็นว่า เงินเดือนของข้าราชการตำรวจในปัจจุบัน ไม่เพียงพอต่อค่าใช้จ่าย เพราะตำรวจมีค่าใช้จ่ายนอกเหนือจากส่วนตัว โดยกล่าวถึงค่าใช้จ่ายว่า

"เกี่ยวกับงานในหน้าที่เป็นส่วนใหญ่ คือเริ่มตั้งแต่พาหนะกระทั่งน้ำมัน ถ้ามีลากรด ลากอะไร คือถ้ามีรถชนกันก็ต้องให้รางวัลคนที่มาช่วยเหลือ หรือแค່พยานต่าง ๆ ก็ต้องมีค่ารถ ค่าราให้เขาบ้าง โอ้เงินส่วนนี้เราไม่สามารถเบิกจากทางกรมได้ เครื่องใช้ในสำนักงานเหี้ย อาวุธปืนก็ตี วิชยุดิตต่อก็ดูทุกอย่างต้องทำเองหมด การกินการอยู่ถูกน้องเราก็ต้องรับผิดชอบ ถ้าเราใช้งานเขา ฉะนั้นเงินเดือนจึงไม่พอ"

ผู้ถูกสัมภาษณ์มีความเห็นว่า กรมตำรวจน่าจะเอาแบบอย่างต่างประเทศมาใช้ เพื่อให้เงินเดือนสมดุลงกับภาระรับผิดชอบซึ่งประเมินคร่าว ๆ ผู้ทำหน้าที่พนักงานสอบสวน ยศ ร.ต.ต. ควรมีเงินเดือนระหว่าง 6,000-7,000 บาท และการที่กรมตำรวจไม่แก้ไข ก็เท่ากับ เป็นการให้สัญญาณต่อตำรวจช่วยเหลือตัวเองด้วยวิธีการใดก็ตามจากความสามารถ ซึ่งสำหรับผู้ที่รับราชการด้วยความซื่อสัตย์สุจริตแล้วก็จำเป็นต้องขอความสนับสนุนจากครอบครัว ในขณะที่ได้เห็นส่วนหนึ่งของระบบ คือผู้บังคับบัญชาแสวงหาผลประโยชน์ แล้วตั้งความหวังว่า จะได้รับความช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชาม้าง แต่ก็อาจผิดหวังจนทำให้รู้สึกขัดแย้งต่อการทำงาน ด้วยความเสียสละนั้น "ประชาชน" หรือมวลชน ตามทัศนะของผู้ถูกสัมภาษณ์มีความสำคัญต่อ ความอยู่รอดของตำรวจ ทั้งนี้ผู้ถูกสัมภาษณ์กล่าวว่า เมื่อครั้งปฏิบัติหน้าที่เป็นรองสารวัตรปกครอง ช่วง 2 ปีแรกนั้นผู้ถูกสัมภาษณ์รอดจากการถูกข่มขู่โจมตีต่าง ๆ ก็เพราะการเข้าถึงประชาชนและ ยึดเอามวลชนเป็นที่พึ่ง โดยการออกตระเวนเยี่ยม เยียนชาวบ้านตามที่ต่าง ๆ และรับฟังช่วยเหลือ แก้ไขปัญหาต่าง ๆ การกระทำดังกล่าวของผู้ถูกสัมภาษณ์นอกจากจะเป็นการลดเงื่อนไขของ ความขัดแย้งไม่ทำให้เป็นที่เกลียดชังและถูกลอบทำร้ายแล้วยัง เป็นการดึงมวลชนเข้ามา เป็น พวกอีกด้วย

กลุ่มผลประโยชน์ เป็นกลุ่มหนึ่งซึ่งมีอิทธิพลต่อตำรวจ ดังนั้นผู้ถูกสัมภาษณ์จึงต้องปรับตัว ให้เข้ากับผลประโยชน์ต่าง ๆ ในท้องที่โดยใช้ลักษณะของการประสานประโยชน์ ซึ่งผู้ถูกสัมภาษณ์ แสดงทัศนะต่อการมีความสัมพันธ์กับกลุ่มผลประโยชน์ว่า "ดรามไตที่กรมตำรวจยังไม่สามารถที่จะ มีงบประมาณต่าง ๆ ยังไม่สามารถรับผิดชอบกิจการทั้งหมดของตำรวจได้ ยังไม่มีผู้บังคับบัญชา ที่เข้าใจคิดว่ายังจำเป็นอยู่" ซึ่งส่วนสำคัญอันหนึ่งที่ทำให้ตำรวจต้องพึ่งพาอาศัยกลุ่มผลประโยชน์ คือ ความไม่เพียงพอด้านงบประมาณ และต้องปฏิบัติต่อกลุ่มผลประโยชน์โดย "พร้อมที่จะให้ ความช่วยเหลือเขาทันทีที่เขาเดือดร้อน" นอกจากกลุ่มผลประโยชน์แล้วผู้ถูกสัมภาษณ์ก็ยังมีทัศนะ ต่อกลุ่มอื่น ๆ อีกดังนี้คือ

ชอบอย่างไรมากกว่า” โดยอธิบายถึงผู้บังคับบัญชาคนนั้นว่า “มีความรู้สึกว่าการผลประโยชน์มีความรู้สึกที่ว่าตำแหน่งเนี่ย เขาควรจะได้ผลประโยชน์ทุกทางที่ได้เห็นมา” นอกจากจะเข้าใจค่านิยมและทัศนคติของผู้บังคับบัญชาแบบหนึ่งแล้ว ผู้ถูกสัมภาษณ์ก็ยังรับรู้ค่านิยมและทัศนคติของผู้บังคับบัญชาก็อีกแบบหนึ่งคือแบบที่ดีด้วย “ผมก็เคยเจอนายที่ดีที่เค้ามีความเสียสละก็มี”

นักการเมือง ในบรรดานักการเมืองต่าง ๆ ที่สัมภาษณ์นั้นผู้ถูกสัมภาษณ์จะให้ความสนใจแก่นักการเมืองมากที่สุด ทั้งนี้เพราะประสบการณ์ครั้งหนึ่งของผู้ถูกสัมภาษณ์ได้กระทบคือ “คือเราจับคนของนักการเมืองเค้าแล้วเค้ามาขอข้อหาพหุอาวุธปืนต่าง ๆ ในช่วงเลือกตั้ง เค้าก็มาขอเค้ามา เบ่งจะใช้อิทธิพลขอเรา เราก็ไม่ให้เขาก็เห็นว่าเราเป็นคนอื่น เป็นศัตรูก็ขอย้าย” ปรากฏว่าในครั้งนั้นผู้ถูกสัมภาษณ์ถูกนักการเมืองผู้หนึ่งขอย้ายได้สำเร็จโดยถูกส่งไปอยู่จังหวัดสกลนคร แต่ด้วยความสามารถของผู้ถูกสัมภาษณ์ในการวิ่งเต้นจึงได้หาผู้ใหญ่พาเข้าไปชี้แจงให้อธิบดีกรมตำรวจสมัยนั้นทราบก่อนที่คำสั่งจะออกเล็กน้อยคำสั่งจึงยกเลิก ซึ่งตั้งแต่ขึ้นมาผู้ถูกสัมภาษณ์ก็เกิดมีทัศนคติใหม่ต่อนักการเมืองคือ “ก่อนหน้านี้แล้วไม่ได้มีความสนใจมากนักคิดว่าเราทำถูกแล้วเค้าทำอะไรเราไม่ได้ แต่ตอนนี้ก็ต้องรู้จักต้องมีไว้บ้างที่ต้องเอาใจไปรบกับใจเหมือนกัน” และปัจจุบันผู้ถูกสัมภาษณ์มีผู้ใหญ่ที่เป็นนักการเมืองไว้เพื่อเป็นที่พึ่งตามทัศนคติใหม่ที่เกิดขึ้นด้วย

ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้ประสบการณ์อย่างหนึ่งในการทำงานในช่วงชีวิต รองสารวัตรคือการตบตาของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์มีทัศนคติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาที่เปลี่ยนไป โดยผู้ถูกสัมภาษณ์กล่าวถึงการตบตาหรือแหกตาว่า “โดนเป็นประจำซึ่งบางครั้งเรารู้บ้างครั้งเรารู้” ตัวอย่างเช่น “คือใช้มันไปสืบสาวราวเรื่องบ่อนการพนันบ้านนอก มันก็ไปเหมือนกันแต่มันไปเก็บเงินแล้วมันบอกให้เขาเลิกแล้วมันก็บอกเราว่าไม่มีอย่างนี้” ซึ่งทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์เกิดทัศนคติว่า “เราให้ค่าของคนหนึ่งไว้ว่าเราใช้เขาทำอะไรบางอย่างนี้ได้แต่บางอย่างไม่ได้ บางครั้งต้องยอมให้เขาหลอกแต่เต็มใจให้หลอก เพื่อให้รู้ค่าของคน ๆ นั้นว่าเป็นใจซื่อสัตย์กับเราขนาดไหนประเมินค่าลูกน้องดู”

ผู้ต้องหา สำหรับผู้ต้องหาผู้ถูกสัมภาษณ์มีทัศนคติที่เกิดขึ้นในช่วงรับราชการว่าจำเป็นจะต้องมีการชอมผู้ต้องหาในบางครั้ง ซึ่งแตกต่างไปจากทัศนคติเดิมในวัยเด็กและวัยศึกษาที่มักจะมองโลกในแง่ดีโดยกล่าวว่า

“คืออย่างที่ว่าสันดานคนเราหรือสภาพต่าง ๆ ถ้าพูดกันเข้าใจเราก็ไม่ทำอะไรเค้า อย่างขโมยคั้นเจของกลางในตัวแล้วยังปฏิเสธ เราก็ต้องให้เขาได้รับบทเรียนสักหน่อยซึ่งเค้า ผิดควรรยอมรับผิดคนบางคนเราพูดกันด้วยเหตุผลได้รู้เรื่อง แต่บางคนไม่ยอมที่จะรับรู้เหตุผลไม่ยอมรับรู้ความผิดพลาดที่ตัวเองทำไปคือความผิดพลาด ไม่ยอมรับจนกระทั่ง เจ็บตัวบ้างถึงจะยอมรับ ซึ่งบางคน เป็นนิสัย”

และมีความเห็นต่อการพูดจาข่มขู่ผู้ต้องหา ว่าเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อตำรวจในบางกรณี

“มีความจำเป็นบางครั้ง ก็จะใช้เหมือนกันเพื่อสร้างสถานการณ์หรือความกดดันให้กับผู้ต้องหาที่จะ เอ้อ...ให้ข้อเท็จจริงหรือสิ่งที่เป็นประโยชน์ในการสอบสวนอะไรต่าง ๆ การสร้างสถานการณ์จำเป็นมาก”

สำหรับผู้ถูกสัมภาษณ์ ความรู้อย่างหนึ่งที่ได้รับทราบในชีวิตราชการคือ การเรียนรู้ถึงอิทธิพลของทหารต่ออาชีพตำรวจ ทั้งจากสิ่งที่ได้รับฟังมาและจากที่พบเห็นด้วยตัวเอง โดยกล่าวว่าทหารสามารถแทรกแซงต่อกรมตำรวจได้ กลุ่มทหารซึ่งเป็นระดับผู้ใหญ่สามารถที่จะผลักดัน ส่งเสริมตำแหน่งบางตำแหน่งในแต่ละหน่วยงานของตำรวจ และสามารถมีอิทธิพลในหน่วยราชการได้แทบทุกหน่วย

ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้สรุปถึงกลุ่มบุคคลที่ผู้ถูกสัมภาษณ์ยอมรับว่ามีอิทธิพลต่อผู้ถูกสัมภาษณ์ และ เชื่อว่ามีอิทธิพลต่ออาชีพตำรวจลำดับตามความสำคัญคือ 1. กลุ่มผู้บังคับบัญชา 2. กลุ่มนักการเมือง 3. กลุ่มพ่อค้า 4. กลุ่มทหาร และกล่าวว่าด้วยเหตุนี้จึงทำให้ตำรวจไม่สามารถยืนหยัดตามหลักการของตัวเองได้ และหากมีตำรวจคนใดทำตามหลักการโดยไม่ยอมรับอิทธิพลหรือค่านิยมกับทัศนคติของผู้อื่นผลที่ได้รับก็คือ

“อยู่ไม่ได้โดนระเบิด”

ผู้ถูกสัมภาษณ์ยังมีทัศนคติต่อไปว่า นอกจากนั้นตำรวจคนดังกล่าวก็อาจจะถูกกดดันแก๊ส จะไม่ได้รับความร่วมมือจากคนอื่นและจะอยู่ในสังคมไม่ได้ เพราะในสังคมคนเราต้องพึ่งพาอาศัยกัน จะต้องมีการขอกันได้

ผู้ถูกสัมภาษณ์รับราชการอยู่ในภูธรได้รวม 6 ปี ก็ได้วิ่งเต้นขอโยกย้ายเข้ามาอยู่กรุงเทพฯ ในสังกัดของกองปราบปรามและอยู่เรื่อยมาจนปัจจุบัน ผู้ถูกสัมภาษณ์นับได้ว่ามีความสำเร็จในชีวิตราชการระดับปานกลาง และมีแบบแผนค่านิยมกับทัศนคติแบบหนึ่งซึ่งตำรวจเป็นจำนวนมากในปัจจุบันมีลักษณะร่วม

โดยสรุป ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้เกิดการเปลี่ยนแปลงค่านิยมและทัศนคติในช่วงชีวิตราชการอย่างมาก จากนักศึกษาหัวรุนแรงนิยมซ้ายซึ่งเคยมีค่านิยมและทัศนคติแบบหนึ่ง มาเป็นตำรวจที่ปรามปรามผู้ก่อการร้ายคอมมิวนิสต์อย่างเด็ดขาด ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้เปลี่ยนแปลงค่านิยมของพลเรือนมาเป็นตำรวจที่ยอมรับค่านิยมและทัศนคติของการซุ่มผู้ต้องหา การใช้วิธีการนอกแบบในการกำจัดคนร้ายสำคัญ และการยอมรับอิทธิพลของกลุ่มต่าง ๆ รวมทั้งการวิ่งเต้นเพื่อต่อต้านอิทธิพลนั้น ๆ ปัจจัยสำคัญที่กล่อม เกลาผู้ถูกสัมภาษณ์ซึ่งอาจสังเกตได้จากการทำงานได้แก่ ผู้บังคับบัญชา กลุ่มอิทธิพลและกลุ่มผลประโยชน์ต่าง ๆ ซึ่งทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ยอมรับว่ามีอิทธิพลเกินกว่าจะต่อต้านได้ แต่ผู้ถูกสัมภาษณ์ก็ได้ปรับค่านิยมตามกลุ่มต่าง ๆ ทุกกลุ่ม หรือปรับได้ตรงตามค่านิยมของบางกลุ่มได้ ความขัดแย้งด้านค่านิยมและทัศนคติในการทำงานโดยการใช้วิธีการรุนแรงทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้รับการต่อต้านจากผู้บังคับบัญชาซึ่งมีผลต่อการพิจารณาความดีความชอบในการปฏิบัติงาน

บุคคลที่ 4 :

ผู้ถูกสัมภาษณ์นี้มีพื้นฐานในวัยเด็กจากสภาพแวดล้อมของสังคมในหน่วยทหารและมีเพื่อนที่ซุกซนเกเร ด้วยฐานะยากจนและปากกัดตีนถีบ ได้เป็นแรงผลักดันให้ตั้งใจ เรียนจนสอบ เข้าโรงเรียนเตรียมทหารได้ ในช่วงที่เป็นนักเรียนเตรียมทหารและนักเรียนนายร้อยตำรวจ ผู้ถูกสัมภาษณ์ชอบชีวิตที่สนุกสนานไม่มีกฎเกณฑ์ และไม่สามารถปรับตัวในการยอมรับระเบียบวินัยได้ดีอันเป็นผลให้ถูกตัดคะแนนความประพฤติเสมอมา แต่สิ่งหนึ่งซึ่งผู้ถูกสัมภาษณ์ได้จากโรงเรียนคือกลุ่ม เพื่อนที่รักใคร่ศรัทธาต่อผู้ถูกสัมภาษณ์ซึ่งส่งผลถึงชีวิตราชการอย่างสูง การทำงานในช่วงนี้ของผู้ถูกสัมภาษณ์ประสบปัญหาความขัดแย้งเรื่องค่านิยมและทัศนคติอย่างยิ่ง ซึ่งกดดันให้ผู้ถูกสัมภาษณ์เปลี่ยนทัศนคติของการรับราชการด้วยตัวเองมาเป็นยอมรับการอุปถัมภ์โดยกลุ่มเพื่อน ซึ่งจะได้กล่าวให้เห็นถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงดังต่อไปนี้

เมื่อจบการศึกษาจากโรงเรียนนายร้อยตำรวจ ผู้ถูกสัมภาษณ์ถูกแต่งตั้งมาลงสถานีตำรวจนครบาลพลับพลาไชยเป็นแห่งแรก ซึ่งผู้ถูกสัมภาษณ์ได้ประสบความสำเร็จในการทำงานในปีนั้น

"ที่แรกผมจบมาผมได้ 2 ชั้น ปกติไม่ได้นะขอ 2 ได้ 1 อาจจะเป็นเพราะ สวป. เขามองว่าผมตั้งใจทำงาน จบมาใหม่ผมขยันมีอะไรจับได้ผมอยู่สายสืบ อาญาจราชร สายตรวจ ผมทำหมดทุกหน้าที่แล้วมันรู้สึกมีความสุขกับการทำงาน อยู่โรงพักนั้นผมไม่มีปัญหาอะไร ผู้บังคับบัญชาก็ดีด้วยสารวัตรดีทุกคน เลย ผู้ใต้บังคับบัญชาก็ดีไม่มีปัญหาเพราะ เป็นโรงพักชั้น 1 หน่อย"

ในขณะนั้นผู้ถูกสัมภาษณ์สอบ เข้า เรียนระดับปริญญาโทที่ติดของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ได้และได้เข้าเรียนเมื่อทำงานแล้ว 9 เดือน โดยได้ลาเรียนตามระเบียบ แต่ปรากฏว่าผู้ถูกสัมภาษณ์ มีปัญหาหลายอย่างซึ่งได้แก่ปัญหาเรื่องเศรษฐกิจของครอบครัว เป็นหลักผู้ถูกสัมภาษณ์จึงต้องออก กลางคันและกลับมารับราชการใหม่ โดยกล่าวว่า "มันมีปัญหาหลายอย่าง เลยตัดสินใจมาทำงานดีกว่า ถ้าเรียนไปแล้วก็ติดกับส่วนตัวผม ผมคิดแล้วว่าแค่นี้พอแล้วไม่จิ้นกับครอบครัวแล้วมันห่างกันมาก" ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้รับการแต่งตั้งมาทำงานใหม่ที่สถานีตำรวจนครบาลพระโขนง ซึ่งมีสภาพแวดล้อม ของผู้บังคับบัญชา เปลี่ยนไปและเริ่มเกิดความขัดแย้งกันขึ้น

"ก็สรุปง่าย ๆ ผมมีปัญหากับผู้บังคับบัญชาระดับสารวัตรในโรงพักแล้วก็กองกำกับ แค่นี้ผมก็หมดหนทางก้าวหน้าแล้ว เพราะว่าผมเถียงเขา 2 ช.ม. นะ พูดแสดงความคิดเห็นของผมโดยที่เขาฟังอย่างเดียวเลย หลังจากนั้นแล้วผมมีเรื่องโดยไม่น่าจะเป็นเรื่อง ผมก็ถูกตั้ง กรรมการทั้ง ๆ ที่กรรมการเสนอว่ากล่าว เขาก็บอกให้กลับมาแก้ไขให้ลงทัณฑ์ผมก็พยายาม 3 วัน ที่ผมพูดนั้นเขาไม่พอใจมากผมพลาดเมื่อไหร่เขาจัดการ แล้วผมก็พลาดจริง ๆ"

ในช่วงนี้ที่รับราชการใหม่ผู้ถูกสัมภาษณ์มีปัญหาที่ต้องคิดอยู่เสมอและระบายออกโดยการดื่มสุราเมื่อออกเวรแล้ว แต่การดื่มสุรา เป็นสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาไม่พอใจและถือ เป็นสาเหตุแรก ก่อนที่จะมีสาเหตุอื่น ๆ ตามมา สำหรับผู้ถูกสัมภาษณ์แล้วการดื่มสุรา มีเหตุผลของมันเป็นเอง

"เกี่ยวกับ เรื่องการทำงานไม่น่ามาอคติกับผม เขามองผมในลักษณะที่ว่า... ไม่รับฟังมันเลยจะทำไมผมถึงต้องเป็นยังงี้ก็สรุปง่าย ๆ ว่าผมดื่มเหล้าดื่มทุกวันแต่งงานผมทำทุกวัน"

และผู้ถูกสัมภาษณ์ยังมีความ เห็นว่าการดื่มสุราของผู้ถูกสัมภาษณ์ก็มีประโยชน์ต่อการทำงาน โดยกล่าวแสดงทัศนะว่า

"ตอนนั้นผมมีการผ่อนคลายอย่างเดียว แล้วผมกินผมไม่ได้กินกับใครผมกินกับลูกน้อง ผมไม่ค่อยคบกับคนนอกเท่าไร บางทีมีคดีอะไร เขาให้ความช่วยเหลือเรา คดีพระโขนงเกิด มารู้หมดคนะใครทำ ๆ ตั้งแต่ผมทำงานมาผมชอบโรงพักพระโขนงนะงานมันดีเหลือแต่ว่าผู้บังคับบัญชา เข้าใจได้นะน่าอยู่ ตัวตำรวจไม่มีปัญหาอะไรผมไปที่แรกตำรวจมีปัญหาผมรู้ แต่พอผมไปคลุก เข้าจริง ๆ นะไม่มีอะไร ไปที่แรกสายตรวจละเลยนะ แต่วันผมย้ายคนที่เกเรร้องไห้มากอดผมเลย"

ความไม่พอใจของผู้บังคับบัญชาได้เพิ่มขึ้นอีกครั้ง เมื่อผู้ถูกสัมภาษณ์ถูกดำเนินเรื่อง การแต่งกายต่อหน้ารุ่นน้อง และผู้ถูกสัมภาษณ์ได้เถียง "วันนั้นเขาว่าผมว่าผมแต่งตัวไม่เรียบร้อย อยู่ต่อหน้ารุ่นน้องอีกหลายคนผมก็เลยสุดจะกลั่นแล้วผมก็เลยใส่เลย ผมจำไม่ได้ผมรู้แต่ว่าเท่าที่ ผมอัดอั้นไว้ผมก็ใส่ไปหมด จนกระทั่งเรียกว่าผมบอกว่าคุณผิดยังผมเลย"

ต่อมาผู้ถูกสัมภาษณ์ได้ขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชาในเรื่องการทำสำนวนการสอบสวน โดยผู้ถูกสัมภาษณ์กล่าวว่า

"มีเรื่องยกยกอกก็แจ้งความกันไปแจ้งกันมาผม เช็ดดูแล้ว ผู้เสียหายที่มาแจ้งความ เป็นพรรคพวกของ สวส. ผู้ต้องหา เป็นคนรู้จักกับผู้เสียหายในขณะที่เดียวกันผู้ต้องหาคนนีไปแจ้งความที่ สน. ขณะสงครามผม เรียกสอบผู้ต้องหาป็นที่รู้ว่า เรื่องเกิดจากเขารู้จักกันแล้วทะเลาะกัน ต่างฝ่ายต่างแจ้งแก่ก็เกี่ยวกับ สารวัตรให้ผมทำโดยที่ว่าให้ผม เป็นเครื่องต่อรองเพื่อให้เขาถอนแจ้งความ ผมก็เลยไม่ทำเลยถ้าจะทำสารวัตรก็ทำซิ เพราะลงประจำวันรับผิดชอบสารวัตรก็ไม่บอกผมด้วย สารวัตรทำเองซิ... เออ ไม่ถูกผมก็มี เหตุผลเหมือนกันนะ เขาบอกว่าคุณทำไมไม่ทำผมบอกว่าคุณสอบแล้วนะ เป็นยังงี้ ๆ ผมรู้สึกไม่ถูกต้อง ก็เลยต่างคนต่างเฉย เขาเลยดูว่าผม เป็นคนหัวทอม"

ผู้ถูกสัมภาษณ์ให้เหตุผลของการไม่ปฏิบัติตามคำสั่งในครั้งนั้นว่าผู้ถูกสัมภาษณ์ไม่อยากจะเอาชีวิตราชการไปเสี่ยงกับการปฏิบัติหน้าที่มีชอข และถ้าทำสำนวนนี้ก็จะต้อง สั่งไม่ฟ้องแน่นอน หลังจากนั้นผู้ถูกสัมภาษณ์ก็ถูกมองในแง่ลบจากผู้บังคับบัญชานอีก เมื่อเกิดความขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชา เรื่องการจับการพนันซึ่งเป็นพวกของผู้บังคับบัญชา โดยกล่าวว่า

"ไปจับการพนัน มันมีเรื่องจากกองบัญชาการ ตอนนั้นมีคำสั่งมา เรื่องมีการร้องเรียนว่าที่นี่ ๆ เป็นบ่อน ผม เป็นหัวหน้าสายสืบอยู่เรื่องก็ผ่านรองผู้กำกับมา สวป. เขามามอบผมก็ไปด้วย ไป ฝ้าดูจนมีการเล่นก็จับ ปรากฏว่าคนที่ถูกจับรู้จักกับสวญ. เป็นพ่อค้าใหญ่ ผมก็ทำบันทึกเรียบร้อยมาจากที่เกิดเหตุเพราะผมได้ยินว่าเขารู้จักกับ สวญ. สว. จร. รู้แล้วงานนี้ไม่ถูกเรื่องแน่ ผมก็ เมื่อจับกุมแล้วต้องทำให้ถูกต้อง ทำบันทึกให้เขา เช่นมีของกลางรับสารภาพมาเลยในที่เกิดเหตุ ผมก็พูดคุยกับ เขาอย่างติไม่ได้กระโชกระชากนึ่มเลยนะ แต่ก็มีการสั่งมานะทำไงได้ละ สวป. ก็มาแต่ไม่ออกโรง มาถึงโรงพักบึ้นก็บอกสืบ เวรลงประจำวันเลย สืบ เวรก็รู้จักกันเฮ้ย... มีพวกสารวัตรใหญ่ผม เล่าให้ฟังเสร็จจับ สืบ เวรก็พวกผมอยู่แล้ว เอาเลย ลงประจำวันเลย เฮ้... อะไรคนเล่นสนุก ๆ ผมก็เอาบันทึกจาก บช.น. ให้ดูเขาก็ฟังดูแล้วเขา เจตนาแสดงออกให้ทางโน้นรู้ว่าเขาช่วยเหลือแล้ว บอกว่าเฮ้ย... เขาเล่นกันสนุก ๆ แค่มละสลึง ผมก็เลยสวนเลย เปลา่ครับ เล่นแค่มละบาท เขาก็บอกว่า... คุณลงของกลางไว้เท่าไร ผมก็บอกว่า ลงไปตามบันทึกจับกุมครับ เขาบอก... เฮ้... เอาไปแก้คุณแก่เตี๋ยวนี้ ผมเห็นไม่ถูกเรื่องนี่หว่า ผมบอก... ลงประจำวันแล้วนะ เขาบอก... จ้มแก่ประจำวันด้วย ผมบอกว่า ...บันทึกจับกุมผมแก้ได้แต่ในประจำวันให้เขาแก้เอง เรื่องอะไรต้องเป็นภาระผมละ แก่ถูกให้เป็นผิดผมก็

เสร็จซี ผมก็แสดงออกบ้างผมเดินออกจากห้อง ผมเอามือตบพิศมดูตูดอากาศ คบเปรี้ยวเลย ผมเดินออกจากห้องมา เจอรองผู้กำกับรองฯ ก็บอกเฮ้ยดีทำรายงานขึ้นมา คือสรุปแล้วผมโดน ทั้งขึ้นทั้งลงเลย เฮ้ยอะไรวะ...ผมเลยอยู่ไม่ได้ถูกย้าย...อี ๗”

ความขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชาได้ส่งผลถึงการถูกมาตรการลงโทษ ซึ่งสร้างความคับแค้นใจแก่ผู้น้อยที่ไม่สามารถตอบโต้หรือแก้ไขได้ โดยผู้ถูกสัมภาษณ์กล่าวถึงการถูกลงโทษนี้ว่า

“ เขามีหลาย ๆ ครั้งที่ทำกับผม ตั้งกรรมการลงทัณฑ์ผม เสร็จแล้วก็ เสนอย้ายผมออกจากรoom ผมไม่ออกผมไปอยู่ ปจ.¹ (ปราบจราจล) แล้วผมไปอยู่ 2 ปีก็เจอเขาอีกที่สืบสวนได้ เขาก็ เสนอย้ายผมอีก² ผมถึงมาสืบสวนเหนือ”

ความขัดแย้งและความคับข้องใจที่เกิดจากผู้บังคับบัญชาได้กระตุ้น ผู้ถูกสัมภาษณ์ให้เปลี่ยนแปลงทัศนคติของการรับราชการจากเดิมที่รับราชการด้วยตัวเองมาเป็นแบบที่ยอมรับการอุปถัมภ์โดยกลุ่มเพื่อน และเริ่มเข้าใจคุณประโยชน์ของระบบอุปถัมภ์จากนั้น เป็นต้นมา “ผมมีเพื่อน แค่เพื่อนนี่ก็ช่วยผม เขาทำอะไรผมไม่ได้แล้ว” การถูกลงโทษจากผู้บังคับบัญชาทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมความมาด้วย ซึ่งจากเดิมผู้ถูกสัมภาษณ์กล่าวว่ามักจะ “ดัดเครื่องชน” กับผู้บังคับบัญชาแต่ได้เปลี่ยนไป เป็น “เฉยอย่างเดียว” โดยกล่าวถึงทัศนคติและพฤติกรรมใหม่ว่า

“ผมเปลี่ยนนะ ถ้ามีปัญหาผมก็เฉยอย่างเดียวนะ ที่ยังเป็นรองสารวัตรอยู่ ถ้ามีทางเลือกผมขอเลือกทางเฉยไม่กล้าเอาอย่างนั้นแล้ว ตอนนี่ผมเริ่มโตพอสมควรผมมีทางเลือกอย่างอื่นนะ พอจะรู้แนวทางการตอบโต้ที่ดีกว่า นโยบายผมผมจะไม่สร้างศัตรู แต่ในกรณีจำเป็นผมปฏิเสธไม่ได้ผมก็จำเป็น ผมก็มีเพื่อนที่ว่าจะ... ถ้ามีปัญหาผมจะคุยกับเพื่อนแล้วจะมีทางออก”

ขณะผู้ถูกสัมภาษณ์เป็นรองสารวัตรในสถานีตำรวจมีอีกสิ่งหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติด้านการทำงาน คือระบบงานของโรงพัก. ซึ่งเปลี่ยนผู้ถูกสัมภาษณ์จากนายตำรวจที่กระตือรือร้นให้ เป็นคนที่เริ่มเฉื่อยชาในการทำงาน โดยผู้ถูกสัมภาษณ์อธิบายถึงระบบงานที่ได้สัมผัสว่า

¹ ผู้ถูกสัมภาษณ์ถูกย้ายไปอยู่ภูธรและได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อนรุ่นเดียวกัน คนหนึ่งซึ่งมีตำแหน่งสำคัญ แก้ไขให้ย้ายไปสังกัดหน่วยปราบจราจล ในกรุงเทพฯ

² ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อนคนเดิมแก้ไขให้ย้ายมาอยู่ที่กองกำกับการสืบสวนนครบาลเหนือ

"ผมเข้าเวรอาญาไม่ได้รับความช่วยเหลืออะไรจากผู้บังคับบัญชาเลย ผมต้องทำด้วยตัวผมเองตลอด ผมเข้าเวรสอบสวนนี่นะผมวิทยุเรียกสายตรวจ สายตรวจไม่มาผมออกไปหน้าโรงพักยื่นใบกรณีสืบต้อออกไปดูที่เกิดเหตุ ผมก็ โอ. เค. ไม่เป็นไร ผมก็ทำในสิ่งที่ผมทำได้ รถโรงพักมีให้แต่ว่าวิ่งไม่ได้ พอมมาเป็นสายตรวจรถสายตรวจก่อนออกตรวจยังต้องเข็นเลย ผมก็เอา โอ. เค. ก็ตรวจไปยังงั้นะ ผมก็บอกลูกน้องว่าถึงเวลาตรวจ...ตรวจ บอก สวป. แล้วเป็นหน้าที่เขาโดยตรงเขายังไม่แก้ปัญหามาจะมาแก้ไขได้ยังไงล่ะ ผมก็เอาทำได้ก็เข็น"

ผู้ถูกสัมภาษณ์ในขณะที่เป็นรองสารวัตรมีความกดดันเรื่องเงินเดือนที่ได้รับ เนื่องจากไม่พอกับค่าใช้จ่าย การที่ตำรวจผู้น้อยและผู้ถูกสัมภาษณ์ไม่ได้รับความสนใจเรื่องความเป็นอยู่จากผู้บังคับบัญชา และความน้อยเนื้อต่ำใจได้ทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์กล่าวถึงผู้บังคับบัญชาระดับสารวัตรกับตัวผู้ถูกสัมภาษณ์ในลักษณะของบุคคลคนละชั้นกัน ซึ่งผู้บังคับบัญชาไม่มีวันเข้าใจความเดือดร้อนของผู้น้อย ข้อความหนึ่งอาจเปรียบเทียบได้คือ "สวป. ขับมีสแตงค์ เครื่อง 8 สูบ ฟาดน้ำมัน 3 กิโลลิตรมั้ง แล้วสายตรวจ¹ เปี้ยได้แค่คนละ 5 ลิตร หรือ 3 ลิตรไม่รู้ ปิคอัพ 10 ลิตร"

ความกดดันด้านเงินเดือนและสวัสดิการทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์หาทางออกเพื่อความอยู่รอดของการรับราชการ

"ผมไม่มีเงินผมไปกินข้าวตามบ้านคน ไม่เสียเงิน คนเขาอยากรู้จักเยอะไป กินบ้านเขา เขาดีใจนะอยากจะกินอะไร เขาให้เงินตำรวจไปซื้อเลย ผมเข้าวัดเข้าเวด หลวงพ่อให้เบียร์เลี้ยงเลย โอ้..ผม ว.4 ประชาสัมพันธ์"²

¹ คำว่าสายตรวจในที่นี้ผู้ถูกสัมภาษณ์หมายถึง รถที่ผู้ถูกสัมภาษณ์และลูกน้องใช้ในลักษณะที่เปรียบเทียบว่ารถตำรวจที่ใช้ทำงานได้น้ำมันเพียงเล็กน้อย แต่รถส่วนตัวของผู้บังคับบัญชากลับกินน้ำมันมาก ซึ่งน่าจะเพราะผู้บังคับบัญชาเอาน้ำมันไปใช้ส่วนตัวถึงกล้าใช้รถชนิดนี้

² คำว่า ว.4 ประชาสัมพันธ์หมายถึงการปฏิบัติการประชาสัมพันธ์หรือใช้หลักการจิตวิทยาจนได้รับความช่วยเหลือหรือร่วมมือ

ประสบการณ์ที่ผ่านมา เป็นสิ่งสำคัญอีกอย่างหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อทัศนคติในการทำงานต่อมา ทั้งนี้โดยผู้ถูกสัมภาษณ์ได้กล่าวถึงประสบการณ์ที่เกิปัญหามาในการทำงานว่า ได้ก่อให้เกิดรูปแบบของการทำงานที่เหมาะสม เช่น การจับกุมผู้ลักลอบเล่นการพนันและมีปัญหาเรื่องบุกรุก การจับแก๊งค์มคูนและมีปัญหาเรื่องไม่มีเจ้าทุกข์ปัญหาที่ผู้ต้องหามักจะอวดเบ่งเอาชื่อผู้ใหญ่มาอ้าง เหล่านี้ทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์มีวิธีการปฏิบัติที่เหมาะสม และวิธีการพูดที่มีศิลปะ มีความระมัดระวังตัวในการใช้กิริยาวาจา และที่สำคัญต้องมีความเชื่อมั่นในตัวเองในการเข้าแก้ปัญหาทุกแบบที่เกิดขึ้น โดยกล่าวว่า " เคนดี้เขาเคยบอกว่าปัญหาทุกปัญหาแก้ได้ผมว่ามันเป็นเรื่องจริง งานอันดับแรก ของตำรวจเนี่ยต้องเรียนรู้ไว้เลยคือการแก้ปัญหา "

การแก้ปัญหาของผู้ถูกสัมภาษณ์เริ่มจากก็มีความกล้าที่จะต่อสู้กับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เป็นงานในหน้าที่และอาจก่อให้เกิดการผิดพลาดได้เสมอ ต่อมาก็คือการแก้ปัญหาพื้นฐานของผู้ได้บังคับบัญชา และส่วนสุดท้ายคือปัญหาที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องแก้ไข สำหรับในส่วนของผู้ได้บังคับบัญชาผู้ถูกสัมภาษณ์กล่าวว่าสามารถแก้ไขให้ทำงานได้ " อย่างถูกน้องผมแคร์กับ เขานะก่อนตรวจพบจะถามก่อนใครมีปัญหาอะไรไหม ตรวจได้ไหมถ้าได้ก็ออกตรวจ จะมีปัญหาทุกคนแต่เราก็เคลียร์ปัญหาครอบครัวส่วนตัว น้ำมันไม่มี เงินไม่มี เมื่อคืนไปเที่ยวกินเหล้าเงินก็ไม่มี มอก...ไม่เป็นไรไปทำงานก่อน เตียวกลางวันมากินข้าวด้วยกัน ถึงเวลาทำงานทำก่อนผมเองก็ไม่มีเงินกินข้าว เช่นไว้ปลายเดือนค่อยคิดกันทีหลังเขาก็ โอ.เค." แต่สำหรับผู้บังคับบัญชาซึ่งหมายถึงระดับสารวัตรในสถานีผู้ถูกสัมภาษณ์ที่ขณะในทางดำเนินโดยกล่าวว่า " พอไปถึงปัญหาระดับสารวัตรส่วนมากเขาจะไม่ค่อยสน ผู้บังคับบัญชาปฏิเสธปัญหาคือจะให้เราแก้ปัญหาหมด มันก็เป็นไปไม่ได้เราทำได้บางส่วน อย่างรถเนี่ย เห็น ๆ อยู่แล้ว ถ้าสายตรวจไม่มีรถจะตรวจได้อย่างไร รถต้องอยู่ในสภาพที่ถูกต้องรถหลวงเฟียโทรมเขียวแต่รถ สวป. ทำใหม่อยู่จกมีแต่ไม่เอารถหลวงไปทำ ทำไม่กับการที่จะซ่อมรถคันหนึ่งเฟียทำไม่ได้ เหนอให้รถอยู่ในสภาพดีนี่ ถ้าสวป. เก่ง ๆ อย่างเพื่อนผมอยู่บางปลากดมันไปซึกจุงประชาสัมพันธ์ให้เขาบริจาคสร้างของให้หลวง เป็นเงิน ๓ แสนบาท มันได้โลโก้ไปนะ ถ้าเราทำดี ๆ เฟียเขาพร้อมจะให้เราอยู่แล้วที่นี้เราพูดไม่ได้ถ้าเขาฟังก็ดีไปถ้าไม่ฟังก็แย่ แต่จะให้เราทำเราทำมากไปก็ออฟไซค์เขาลึก ถ้าให้ผมทำผมทำได้รุ่นน้องประชาสัมพันธ์ดี ๆ มีหลายคน รุ่นน้องเขาพร้อมอยู่แล้วภาค เอกชนนี่นะ "

ปัญหาจากผู้บังคับบัญชาข้างต้น ซึ่งไม่สามารถแก้ไขปัญหาพื้นฐานในการทำงานและ ทั้งปัญหาให้ตำรวจชั้นผู้น้อยช่วยเหลือตัวเองนี้ ได้สะท้อนให้เห็นปัญหาอื่น ๆ ที่เกี่ยวโยงกันใน ระบบของตำรวจด้วย คือปัญหาด้านระบบและปัญหาด้านค่านิยม

ปัญหาของระบบคือปัญหาการขาดแคลนสวัสดิการและอุปกรณ์ในการทำงาน การซ่อมบำรุง ซึ่งส่งผลให้ตำรวจต้องขวนขวายที่จะช่วยเหลือตัวเองและผลักดันให้ต้องไปพึ่งพา อาศัยหรือขอความช่วยเหลือจากผู้อื่น ซึ่งเป็นการเริ่มต้นของตำรวจที่ตัวเองเข้าไป ผูกพันกับกลุ่มผลประโยชน์หรือกลุ่มอิทธิพลเพื่อให้ได้มาซึ่งปัจจัยในการทำงาน และการผูกพัน ในลักษณะนี้ก็ไม่น่าเสมอไปว่าจะไม่มีข้อแลกเปลี่ยนตามมาในรูปแบบใดรูปหนึ่ง

ปัญหาประการที่สองคือ การก่อตัวของค่านิยมและทัศนคติของตำรวจทั่ว ๆ ไป ที่จะประชาสัมพันธ์เพื่อหาปัจจัยในการทำงาน ซึ่งก่อตัวขึ้นโดยแรงผลักดันจากความขัดข้อง ของระบบ การที่ตำรวจมีค่านิยมที่ยกย่องบุคคลซึ่งช่วยเหลือตัวเองในการทำงานได้ ทำให้ มีการแข่งขันกันพัฒนาหน่วยงานด้วย "การขอ" ค่านิยมของการขอทำให้มีข้อเปรียบเทียบระหว่าง ผู้ที่ขอและผู้ที่ไม่ขอว่ามีความแตกต่างกันและกลายเป็นว่าผู้ที่ไม่ขอคือผู้ที่นั่งดูตายในการทำงาน ซึ่งอาจถูกผู้บังคับบัญชาดำเนินหรือถูกมองว่าไม่มีประสิทธิภาพในการทำงาน นอกจากนี้การขอ ยัง เป็นการปกปิดความบกพร่องของระบบทำให้ระบบใหญ่ของรัฐหรือกรมตำรวจมิได้รับรู้ความขัดข้อง ในการทำงานและพิจารณาแก้ไข ซึ่งผลร้ายจะตกอยู่กับตำรวจชั้นผู้น้อย ซึ่งมีความเดือดร้อนต่าง ๆ เช่น ด้านเงินเดือน ด้านสวัสดิการ แต่ไม่สามารถขอใครได้

ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้เห็นแบบพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาหลายคน ซึ่งบางอย่างก็เป็นสิ่งที่ ผู้ถูกสัมภาษณ์พอใจและบางแบบก็เป็นสิ่งที่รังเกียจ โดยได้กล่าวถึงแบบพฤติกรรมของการรับ ราชการที่ไม่ชอบคือ การประจบสอพลอและได้เห็นผลเสียที่ตามมา กล่าวคือ

"ผู้กำกับ เขาเป็นคนเอาใจผู้บังคับบัญชา แหม...ทำสวนบ้างทำอะไรบ้าง อย่าให้ เล่าเลย...ทุกวันพฤหัสบดีเขาจะเอาข้าวกลางวันไปให้ผู้ใหญ่ที่กรม แล้วมีงานอะไรเขาก็จะไป เช็ดถูกล้างเครื่องลายครามไปรับใช้ ผมได้ยินตำรวจเล่าว่าเขาไปรับใช้ถึงในบ้านเลยละ ก่อน นายจะออกจากบ้านต้องไปโบกรถไปขึ้นรถตาม ไปส่งที่กรมอะไรเงี้ย ทั้งที่ตัวอยู่พระโขนง"

ซึ่งเมื่อนายหมดอำนาจที่จะอุ้มชูบุคคลประเภทนี้ก็จะถูกสังคมรังเกียจ

"ตกแล้วตกกระป๋องแล้ว เขาเซิร์ฟ บอส (serve boss) คนเดียว นายเขาลงเขาก็ ลงไปด้วยไปในตัว คนอื่นเขารู้เขาเห็นนี่พอคนอื่นขึ้นเขาจะไปรับใช้ใครใครไปเอา เขาก็เข้า ไม่นัดคนนะ เพราะเขาเข้าไปสุดตัว"

ผู้ถูกสัมภาษณ์กล่าวว่าจากประสบการณ์ที่ได้พบเห็น ผู้บังคับบัญชาที่ชอบประจบสอพลอผู้อื่นก็มีความพอใจที่จะให้ลูกน้องเอาอกเอาใจด้วยเช่นกัน แต่สำหรับผู้ถูกสัมภาษณ์มองเห็นว่าการที่จะรับราชการเจริญนั้นมีปัจจัยอยู่ 2 ข้อคือ

"สรุปแล้วในวงราชการ 1.ต้องทำงานเป็นก่อนเข้าเวรอาญาก็ได้ เวรจราชกรก็ได้ สายสืบก็ได้สายตรวจก็ได้ครบ เครื่องแล้วต่อไปมีอย่างเดียว 2.คือการบริหารงาน การที่จะก้าวต่อไปข้างหน้าการเป็นผู้บังคับบัญชาการที่จะทำอย่างไรให้สำเร็จตามมอบหมายมาแค่นี้ไม่ใช่เรื่องยาก"

ผู้ถูกสัมภาษณ์มองเห็นว่างานด้านปราบปรามจะประสบความสำเร็จหรือไปได้รุ่งกว่างานด้านสอบสวน ส่วนงานด้านบริหารก็เป็นมิติใหม่ที่กำลังจะมา สำหรับวิธีการทำงานนั้นผู้ถูกสัมภาษณ์ก็เห็นว่างานตำรวจไม่สามารถจะใช้แต่หลักกฎหมายหรือหลักนิติศาสตร์แต่อย่างเดียว แต่ต้องคำนึงถึงตัวแปรอื่น ๆ ในสังคมด้วย คือ

"ประเทศเรามันมาจากข้างบนนะผมว่านะ ตัวแปรสำคัญคือการเมืองแล้วในราชการต้องมีการผ่อนผันอ้อมล้วย ถึงแม้นโยบายกฎหมายจะมีอยู่ที่ตาม แต่สภาพบังคับของกฎหมายจะมีอยู่ 100 เปอร์เซ็นต์เป็นไปไม่ได้"

ซึ่งตัวแปรที่เข้ามาแทรกแซงในกรมตำรวจสำคัญที่สุดในทัศนะของผู้ถูกสัมภาษณ์คือ ทหาร โดยการเข้ามาดำรงตำแหน่งสำคัญในกรมตำรวจ และการใช้อิทธิพลบีบบังคับผู้ใหญ่ของกรมตำรวจ "ทางปฏิบัติแล้วที่อยู่ผู้นำผู้ใหญ่ไปยอมรับซึ่งก็ปฏิเสธไม่ได้ ความจริงแล้วเราน่าจะมีจุดยืนของเราว่าเราควรเป็นตัวของตัวเอง ว่าง่าย ๆ ก็เรื่องการทำงานของตำรวจไม่ควรจะมีอิทธิพล ใครก็ตามทุกคนไม่ควรอยู่เหนือกฎหมาย ที่เห็นชัด ๆ เลย ข้อตกลงระหว่างกระทรวงมหาดไทยกับกระทรวงกลาโหมว่า กรณีที่จับกุมได้แล้วผู้ต้องหาเป็นทหารก็ต้องส่งตัวไปให้ทหารควบคุม การจะขึ้นศาลก็ต้องขึ้นศาลทหารนี่ก็เห็นชัด ๆ แล้วว่า สภาพบังคับของเราไม่ 100 เปอร์เซ็นต์แล้วง่าย ๆ เนี่ยจุดนี้ผมไม่รู้เหมือนกันว่าเมืองนอกกฎหมายเขาเป็นยังงี๊ไหม"

ผู้ถูกสัมภาษณ์เมื่อรับราชการแล้วมีทัศนคติต่อกลุ่มทหาร เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม เมื่อครั้งเป็นนักเรียนเตรียมทหารและนักเรียนนายร้อยตำรวจ เนื่องจากได้รับรู้ข้อมูลเกี่ยวกับทหารที่มีอิทธิพลต่ออาชีพตำรวจมากขึ้น โดยผู้ถูกสัมภาษณ์ได้กล่าวถึงวิธีการแทรกแซงต่อกรมตำรวจแบบหนึ่งว่า

"เกี่ยวกับการแต่งตั้ง เขาใช้ทั้งนามบัตรทั้งโทรศัพท์แหละ การที่จะแต่งตั้งใครขึ้นมาอย่างผู้การฯ แม้แต่ตัวผู้ใหญ่ของกรมตำรวจก็ต้องให้ทางทหารยอมรับการจะแต่งตั้งระดับผู้บริหารบุ๋บถ้าทางทหารมีโอกาสแทรกแซงแล้วมันทำให้เสีย เสียเอกภาพ ทุกวันนี้ไม่รู้ว่ามีที่เปอร์เซ็นต์แต่ที่ได้ยินมาเยอะ ทหารมีบทบาทมาก นักการเมืองไม่ค่อยมี"

การมีอิทธิพลของทหารนั้นส่วนหนึ่ง เป็น เพราะผู้ใหญ่ในกรมตำรวจ ได้ยอมรับอิทธิพลของทหารเอง โดยผู้ถูกสัมภาษณ์กล่าวว่า

"ขึ้นอยู่กับความ เกรงใจ ก็ต้องรักษาดุลยภาพของความสามัคคีในสี่เหล่าทัพ พอไปถึงระดับรัฐบาลแล้วนี้ทางทหารเขาจะมีเสียงดังกว่าตำรวจ เพราะดูง่าย ๆ นายกรัฐมนตรีมาจากทหารนี่คือจุดแรกที่ทำให้ทหารมีบทบาทไม่ใช่เฉพาะในวงการตำรวจหมดว่าทุกวงการที่นี้เป็นจุดเริ่ม นายกรัฐมนตรีมาจากทหารประเทศเรา เป็นประเทศกำลังพัฒนา ทหารจึงต้องมีบทบาท ตัวผู้นำถ้าเปลี่ยนได้ผมว่าวันข้างหน้ามีแนวโน้มว่าจะเปลี่ยน เพราะเป็นไปไม่ได้ที่จะปกครองยังงี้ ๆ แต่ตอนนี้คงเป็นไปอีกหลายปี กรมตำรวจก็ต้องเป็นไปงี้ ทหารเขารักษาดุลยภาพทางการเมืองไว้อย่างเหนียวแน่น โดยเฉพาะทหารบกทหารอื่นเขาไม่ค่อยมาก้าวก้าว"

อิทธิพลของทหารต่อตำรวจ นอกจากผู้ถูกสัมภาษณ์จะได้รับผลกระทบต่อทัศนคติจากการรับรู้โดยแหล่งต่าง ๆ แล้ว ผู้ถูกสัมภาษณ์ยังได้รับผลกระทบโดยตรงด้วยตนเองจากพฤติกรรมของกลุ่มเพื่อนทหารที่เปลี่ยนไป ซึ่งทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์มีทัศนคติต่อทหาร เปลี่ยนไปด้วย

"ตอนที่รัฐศึกษา เพื่อนบางคน เริ่ม เปลี่ยนแล้วไอ้ที่เคยเจอกันมันก็หักทลาย ตั้งแต่ เริ่ม เรียน เสธ. พวกนี้ชัก เริ่ม แล้ว เอ้อ... เริ่มพูดแล้ว... เฮ้ย... ถ้าอยู่ทัพภาค 1 นะมึงซาบาย นั่งกินเหล้ากันนะ... เฮ้ยมึงจะย้ายไปไหนเปล่า ผมก็เลยบอกว่า... เฮ้ย... มึงไม่ต้องมายุ่งกับกู กูจัดการเองกูเป็นตำรวจมึง เป็นทหารบอกเขาไปเลย ก็มัน เรียนมากับผมนะ แล้วถ้าพูดถึงนี่มันคือ ลูกตอน¹ ผมก็ไม่ได้คิดงั้นงั้นนะ แต่ผมฟังดูแล้ว... เฮ้ยมึงก็ เรียนมากับกูนะพอมึงไป เข้า เรียน เสธ. หน่อยมึงชักจะ เป็นไม่ใช่เพื่อนกูแล้ว เอ้ มันยังงี้ มันเปลี่ยนไป เปลี่ยนไปมากเลย เปลี่ยนไปเชิงสูง"

¹ผู้ถูกสัมภาษณ์เคยเป็นหัวหน้าตอน (หัวหน้าชั้น) ซึ่งมีทหารคนดังกล่าว เป็นลูกตอน อัน เป็นคำพูดที่แสดง เป็นนัยว่า เรียน เก่งกว่าทหารและ เคยอยู่เหนือมาแล้ว

การทำงานของผู้ถูกสัมภาษณ์ตลอดมา หลังจากได้ 2 ชั้นในปีแรกแล้ว ก็ไม่ได้ 2 ชั้นอีก นอกจากนี้ยังถูกงดขึ้นเงินเดือนด้วย 1 ปี เมื่อครั้งเป็นรองสารวัตรที่สน.พระโขนง ค่อม่าผู้ถูกสัมภาษณ์ได้ย้ายมาอยู่กองกำกับการสืบสวนนครบาลได้ และกองกำกับการสืบสวน นครบาลเหนือตามลำดับ ซึ่งจากประสบการณ์ที่ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้เห็นแบบอย่างการทำงานของ ผู้อื่น และความกดดันจากผู้บังคับบัญชา ทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์เริ่มเปลี่ยนแปลงทัศนคติของการทำงาน จากเดิม ซึ่งทำงานโดยปล่อยให้ผู้บังคับบัญชากำหนด มาเป็นการยอมรับวิธีการวิ่งเต้นเพื่อให้ ได้ 2 ชั้นด้วยตนเอง โดยกล่าวถึงเหตุผลและวิธีการปฏิบัติว่า "การได้ 2 ชั้น ไม่ใช่ที่เรา อยู่เฉยแล้วจะได้นะ ถ้าเราอยู่เฉยแล้วไม่มีทางได้หรอก ไม่ทำงานก็ไม่ได้งานก็อาจจะไม่ได้ แต่ถ้าสรุปง่าย ๆ แล้วถ้าไม่วิ่งไม่มีได้"

"การได้ 2 ชั้น อยู่ที่เรายังไงทำให้ชื่อเราไปปรากฏในบัญชีที่ส่งไปตามจุดต่าง ๆ ไม่มีผลงานหรือบางทีผลงานอาจมีส่วนบ้าง เราดูจากคนได้ 2 ชั้น แล้วเราจะรู้เลยว่าเขาได้ เพราะอะไร มันอยู่ที่เราต้องดูซิว่าเราจะได้ 2 ชั้น ใครเป็นผู้พิจารณาให้เราได้แล้วเราก็เอา ชื่อไปใส่ อย่าง ผกก.มีสิทธิเสนอแค่ ผกก.ต้องเสนอไป บก. ถ้า บก.ไม่ โอ.เค.แต่ บช.น. โอ.เค.ได้อีก ถ้า บช.น.ไม่ โอ.เค.กรมอีกเพียมี 4 ชั้นตอน ถ้าเป็นโรงพักอีก 1 ชั้นตอน"

การยอมรับในทัศนคติของการวิ่งเต้นทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์เริ่มวิ่งเต้นและสามารถได้ 2 ชั้น เป็นครั้งแรกโดยไม่ต้องใช้การเสนอตามขั้นตอนจากผู้บังคับบัญชา ทั้งนี้โดยการช่วยเหลือ จากเพื่อนรุ่นเดียวกันที่มีตำแหน่งสำคัญตำแหน่งหนึ่ง ผลสำเร็จครั้งนี้เป็นเหมือนรางวัล ซึ่ง เสริมต่อความ เชื่อ เรื่องการวิ่งเต้นให้มีการยึดถือยิ่งขึ้น และขณะเดียวกันพฤติกรรมของตำรวจ อื่น ๆ ในระบบ ซึ่งใช้การวิ่งเต้นก็เป็นแบบที่ช่วยเสริมต่อการก่อค่านิยมและทัศนคติของการ ทำงานโดยการวิ่งเต้นในตัวผู้ถูกสัมภาษณ์ โดยผู้ถูกสัมภาษณ์กล่าวว่า การวิ่งเต้นมีในทุกระดับ ยิ่งระดับสูงเท่าไรก็ยิ่งจำเป็นเท่านั้น ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้รับรู้ถึงการวิ่งเต้นด้วยตัวเองจากการ ศึกษาวิธีการได้ตำแหน่งผู้บัญชาการของหน่วยหนึ่งอยู่ 2 สมัย โดยได้ข้อมูลจากบุตรของผู้วิ่งเต้น ทั้ง 2 คนนั่นเอง และต่อมาได้รับรู้ถึงการวิ่งเต้นในระดับสูงที่กรมตำรวจโดยการบอกเล่าจาก เชื้อนคนหนึ่ง โดยกล่าวถึงการวิ่งเต้นที่สำนักงานผู้กำหนดนโยบายของกรมตำรวจคนหนึ่งว่า

"นามบัตรต้องเอามาซังกันนะ โอ.เค. ถ้าของคนนี้ในตำแหน่งนี้นะ มีแคนดิเดทใครบ้าง สมมุติจะคนนี้หัวหน้าพรรคการเมืองหนึ่งขอมมา คนนี้แม่ทัพคนหนึ่งขอมมา เขาจะเอามาดูบางคนมี 3 ใบ บางคนมี 2 ใบ ต้องเอามาซังกันแล้วเอาให้นายตัดสินใจ ผมได้ยื่นที่สำนักงานเขาเล่า นามบัตรเป็นกระดาษที่ทิ้งไปนะ ถ้าใครได้เห็นนามบัตรของตัวที่ทิ้งไปนะจะรู้สึกว่ เหนือฟ้ายังมีฟ้า เอ้าจริง ๆ"

ฉะนั้นผู้ถูกสัมภาษณ์จึงได้เปลี่ยนแปลงค่านิยมและทัศนคติในการทำงานใหม่เพื่อปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่ตนได้รับทราบและกล่าวถึงการวางแผนที่จะเป็นสารวัตรในอนาคตว่าจะใช้วิธีการนอกแบบโดยการวิ่งเต้น ซึ่งอาศัยความสัมพันธ์เป็นการส่วนตัวกับผู้ใหญ่ทางทหารผู้หนึ่ง ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้เปิดเผยถึงความช่วยเหลือที่ได้รับทั้งที่ผ่านมาและในอนาคตว่ามาจากเพื่อนและสิ่งที่ได้รับจากเพื่อนก็เพราะเพื่อนทุกคนมีความรักความศรัทธาในตัวผู้ถูกสัมภาษณ์ซึ่งเริ่มมีมาตั้งแต่เป็นนักเรียนนั่นเอง¹

"ผมไปคุยกับเพื่อนผม ผมไม่มีอะไรนะ² แต่เพื่อนผมชื่อ บี. เอ็ม. ชีวอลโว่ เฮอร์โยต์ ปฎุกบ้านสร้างบ้าน แต่ว่าผมก็เฉย ๆ ไม่คิดอิจฉาดาร้อนหรืออยากมีบ้าง แต่ผมมีในสิ่งที่เขาไม่มี...ความเป็นเพื่อน หรือค่าของคนในสังคม โอ. เค. ถึงแม้จะเป็นประธานรุ่นแต่ประธานรุ่นก็ต้องฟังผม ถ้าจะพูดถึงหมากทั้งกระดานผมหยิบเดินได้ โดยทั้ง 2 ฝ่ายก็ไม่ว่าผม ผมไม่ได้คุมในกระดานนะผมคุมอยู่นอกกระดาน

ผมมีความเป็นเพื่อนทุกคนให้ผม แล้วมีเรื่องเดือดร้อนมันก็มาหาผมนี่คือที่เพื่อนให้ผม แต่ผมไม่เคยขออะไรจากเพื่อนเลยแต่ถ้าเพื่อนมีโอกาสปุ๊บจะให้เลย ให้แบบจริง ๆ"

คำสัมภาษณ์ในช่วงนี้แสดงให้เห็นถึงลักษณะอำนาจที่มีผู้ถูกสัมภาษณ์คือกลุ่มเพื่อนอันเป็นผลจากการลงทุนที่ผู้ถูกสัมภาษณ์เรียกว่าการลงทุนกับสิ่งที่มองไม่เห็น ซึ่งหมายถึงการลงทุนโดยการสร้างความศรัทธาต่อเพื่อนและผู้ถูกสัมภาษณ์เชื่อว่าสิ่งนี้มีค่ากว่าเงิน เพราะเงินซื้อไม่ได้การมีค่านิยมและทัศนคติเช่นนี้นับว่าเป็นแบบที่แปลก เมื่อเทียบกับผู้อื่นซึ่งจะใช้ระบบอุปถัมภ์โดยสร้างความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาหรือแบบนายอุปถัมภ์เป็นส่วนใหญ่ แต่ผู้ถูกสัมภาษณ์ใช้ระบบอุปถัมภ์โดยกลุ่มเพื่อนหรือแบบเพื่อนอุปถัมภ์ โดยไม่สนใจแบบนายอุปถัมภ์แต่อย่างใด ซึ่งในกรณีผู้ถูกสัมภาษณ์ก็อาจถือได้ว่าเป็นวิธีการที่ประสบความสำเร็จได้ระดับหนึ่ง

¹ ไปรอดู ความสัมพันธ์กับกลุ่มเพื่อนในครั้งที่ เป็นนักเรียนเตรียมทหาร และนักเรียนนายร้อยตำรวจประกอบ

² ผู้ถูกสัมภาษณ์เป็นนายตำรวจที่มีฐานะดีที่สุดในรุ่นแต่มีน้ำใจสูง คำว่าไม่มีอะไรผู้ถูกสัมภาษณ์หมายถึง ผู้ถูกสัมภาษณ์ไม่มีรถยนต์ ไม่มีบ้าน ไม่มีตำแหน่งการงานที่สำคัญ และไม่มีฐานะ



เมื่อกล่าวถึงกลุ่มต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อกรมตำรวจ ผู้ถูกสัมภาษณ์กล่าวว่า ได้แก่ กลุ่มหนังสือพิมพ์ กลุ่มทหาร กลุ่มนักร้องเมือง และกลุ่มพ่อค้า โดยกล่าวถึงกลุ่มหนังสือพิมพ์ว่าเป็นตัวกล่อมเกล่าที่ให้ค่านิยมและความเชื่อที่ผิด ๆ หลายประการ

"เอกลักษณ์ ของความเป็นไทยคือการอยู่สบาย ๆ เป็นอย่างนั้น จริงหรือใครเป็นคนพูด เราเอาอะไรไปสำรวจหนังสือพิมพ์คือตัวที่ทำให้เกิดความรู้สึกผิดพลาดคลาดเคลื่อน ผมว่าผมมีความรู้สึกกับหนังสือพิมพ์มากกว่า... ถ้าเอาตามหลักการวิทยามาดูกันนะ เราจะหาไม่ได้เลยในหนังสือพิมพ์... เรื่องที่ไม่น่าเอามาเขียนก็เขียน คนไม่ควรรู้ก็รู้ การกระทำผิดคนร้ายรับสารภาพว่าได้แบบอย่างมาจากหนังสือพิมพ์ หนังสือพิมพ์ลงละเอียดลงแต่วิธีการมีแต่คำทรมานเจ้าหน้าที่ว่าไม่ได้ให้ความปลอดภัย แต่ไม่ได้บอกเลยว่าสาเหตุมาจากเจ้าทุกข์ประมาทไม่ควรทำ โดยการไปอยู่ในจุดที่ไม่ถูกต้องการจี้แท็กซึ่งบางที่แท็กชี้เห็นแก่ได้ ไปที่เปลี่ยวในราคาสูง เขาก็เสี่ยงแล้วทำไม น.ส.พ. ไม่พูด ที่จริงแล้วการเสนอข่าวที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม ควรพูด เขามีแต่ลงเน้นไปที่ว่าคนร้ายทำมีแค่เอา เรื่อง เสียมาพูด"

สำหรับอิทธิพลของหนังสือพิมพ์ต่อตำรวจนั้น ผู้ถูกสัมภาษณ์กล่าวว่า หนังสือพิมพ์ได้พยายามอย่างเห็นได้ชัดที่จะมีอิทธิพลต่อตำรวจ โดยการเข้ามามีส่วนได้ส่วนเสียในสิ่งที่ตำรวจต้องเกรงใจไม่ว่าทางใดก็ทางหนึ่ง

กลุ่มพ่อค้ากับตำรวจในทัศนะของผู้ถูกสัมภาษณ์ เห็นว่าส่วนใหญ่เป็นพวกที่มีธุรกิจผิดกฎหมาย เช่นพ่อค้าของเถื่อนหรือหนีภาษี ซึ่งพยายามที่จะเข้ามามีอิทธิพลต่อตำรวจอย่างยิ่ง บางครั้งก็โดยการให้สินบนกับเจ้าหน้าที่ เพื่อละเว้นการจับกุมและวิธีอื่น ๆ หลากรูปแบบ แต่สำหรับผู้ถูกสัมภาษณ์แล้วกลุ่มพ่อค้า หรือกลุ่มผลประโยชน์ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้มีความรู้จักหรือสนิทสนมด้วย เพราะผู้ถูกสัมภาษณ์เห็นว่าไม่จำเป็น ส่วนกลุ่มอื่น ๆ ที่เหลือคือ กลุ่มทหาร นักร้องเมืองนั้น ผู้ถูกสัมภาษณ์ยอมรับว่าล้วนมีอิทธิพลต่อกรมตำรวจและพยายามสร้างหรือรักษาอิทธิพลไว้ให้คงที่อยู่เสมอ แต่ก็ไม่สนใจที่จะสร้างความสัมพันธ์นอกแบบด้วย

ผู้ถูกสัมภาษณ์มีความ เห็นโดยสรุปว่าปัญหาที่กรมตำรวจ เผชิญในขณะนี้ มีเป็นจำนวนมากซึ่งยากจะแก้ไข และมีความพอใจที่จะรอดูการเปลี่ยนแปลงมากกว่า เข้าร่วมแสดงความคิดเห็น แต่สำหรับตัวผู้ถูกสัมภาษณ์เองเห็นว่า หากมีอำนาจจะแก้ไข เรื่องสภาพบังคับของกฎหมายเป็นอันดับแรกโดยกล่าวว่า

"ผมมีความภูมิใจในชีวิตตำรวจนะ คนทำผิดต้องถูกลงโทษ เอาแต่ง่าย ๆ ให้นักเรียนพากฎหมายมาใช้พอทำผิดตำรวจไปปุ๊บหลีกเลี่ยง ผมอยากให้ประเทศไทยดีกว่านี้"

กล่าวโดยสรุป กระบวนการเปลี่ยนแปลงทางค่านิยมและทัศนคติในชีวิตรับราชการของผู้ถูกสัมภาษณ์มีปัจจัยสำคัญอยู่ที่ตัวผู้บังคับบัญชาและระบบ ซึ่งได้เป็นแรงบีบบังคับให้คนในระบบต้องหาทางออก เพื่อสามารถดำรงตัวอยู่ได้ด้วยการเปลี่ยนแปลงแบบของพฤติกรรมและแนวความคิดไปในทางสอดคล้องกับระบบ ในกรณีผู้ถูกสัมภาษณ์ได้เปลี่ยนแปลงค่านิยมและทัศนคติจากการทำงานด้วยตนเอง และยอมรับแบบผู้บังคับบัญชากำหนดมาเป็นแบบที่ต้องพึ่งพาระบบอุปถัมภ์ โดยกลุ่มเพื่อน และวิ่งเต้นด้วยตนเอง เพื่อความสำเร็จ ปัจจัยที่ผู้ถูกสัมภาษณ์ยอมรับและให้ความสำคัญที่สุดในที่นี้คือกลุ่มเพื่อนซึ่งมีอิทธิพลสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงความเชื่อของผู้ถูกสัมภาษณ์ เช่นในเรื่องการถูกโยกย้าย การได้ขึ้นหรือการได้ตำแหน่งว่าเป็นสิ่งที่ไม่เป็นไปตามระบบคุณธรรมอย่างที่เขาใจเต็ม แต่สิ่งเหล่านั้นจำเป็นต้องอาศัยระบบอุปถัมภ์ เข้าช่วยจึงจะได้ผลสำเร็จ ปัจจัยที่สำคัญรองลงมาได้แก่ประสบการณ์ในการทำงาน ซึ่งได้ให้บทเรียนแก่ผู้ถูกสัมภาษณ์ในการทำงาน โดยใช้วิธีที่เหมาะสมและการใช้ศิลปะในการทำงาน ผู้ถูกสัมภาษณ์ยอมรับว่าหนังสือพิมพ์และกลุ่มทหารก็มีอิทธิพลต่อการตำรวจโดยส่วนรวม แต่ไม่มีผลโดยตรงต่อผู้ถูกสัมภาษณ์ขณะนี้ ทั้งนี้หากนำเอาค่านิยมและทัศนคติในวัยเด็กและวัยศึกษาในโรงเรียนนายร้อยตำรวจมาเปรียบ เทียบจะเห็นได้ว่าผู้ถูกสัมภาษณ์ได้เปลี่ยนแปลงค่านิยมกับทัศนคติ เดิมที่เคยมีไปหลายประการ แต่ทั้งนี้สิ่งที่เปลี่ยนแปลงไปก็มีลักษณะที่สอดคล้องกับความอยู่รอดของผู้ถูกสัมภาษณ์เป็นสำคัญ และมีลักษณะที่เป็นการปรับให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ โดยหลีกเลี่ยงความขัดแย้งกับปัจจัยอันหนึ่งอันใดให้มากที่สุด

กลุ่มที่ 2 ผู้ถูกสัมภาษณ์ระดับ สารวัตร - รองผู้กำกับการ ซึ่งมียศระหว่าง พ.ต.ต. - พ.ต.ท. รวม 4 คน คือบุคคลที่ 5 - 8 เรียงตามลำดับดังนี้

บุคคลที่ 5

ผู้ถูกสัมภาษณ์มีตำแหน่ง เป็นสารวัตรปกครองป้องกันที่มีความสามารถของสถานีตำรวจนครบาลแห่งหนึ่ง เมื่อวัยเด็กได้ผ่านชีวิตที่ต้องต่อสู้ดิ้นรนจนเรียนจบมัธยมปลายและได้เข้าโรงเรียนพลตำรวจ โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะสอบแข่งขันเข้าโรงเรียนนายร้อยตำรวจในเวลาต่อมา เมื่อเป็นนักเรียนนายร้อยตำรวจแล้วชีวิตในโรงเรียนนายร้อยตำรวจ และภูมิหลังได้กลุ่ม เกลา

ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ตั้งความหวังไว้สูงในการรับราชการ ดังนั้นเมื่อออกมาทำงานแล้วผู้ถูกสัมภาษณ์จึงพยายามทำทุกอย่าง เพื่อให้มีความเจริญก้าวหน้า ทั้งด้วยการทำงานอย่างจริงจังและการปรับปรุงตัวอยู่เสมอ แต่สิ่งหนึ่งซึ่งผู้ถูกสัมภาษณ์ได้เรียนรู้คือความบกพร่องของระบบที่ทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ต้องปรับ เปลี่ยนค่านิยมและทัศนคติ เพื่อให้ได้รับความสำเร็จในการทำงานโดยใช้วิธีการทำงานนอกแบบ และการยอมรับระบบอุปถัมภ์เข้ามาช่วยในการรับราชการ พร้อม ๆ กับการเรียนรู้วิธีใช้กลยุทธ์ในการติดต่อกับประชาชน ซึ่งทั้งหมดนี้มีหลายอย่างที่แตกต่างจากค่านิยมทัศนคติพื้นฐานของวัยเด็กและหลายอย่างที่พัฒนาจากพื้นฐานความเชื่อเดิม ดังอาจพิจารณาได้จากสิ่งที่จะกล่าวต่อไปนี้

เมื่อผู้ถูกสัมภาษณ์ออกมารับราชการหลังจากจบการศึกษาในโรงเรียนนายร้อยตำรวจแล้ว ได้ถูกแต่งตั้งไปทำงานที่สถานีตำรวจนครบาลพระราชวัง โดยตั้งเป้าหมายในการทำงานว่า

"วิธีการทำงานเราต้องตั้งเป้าหมายว่าคุณทำอะไร ต้องการอะไร แล้วก็เพื่ออะไร ผมได้ทำงานคนนั้นผม เป็น ร.ต.ต. อยู่พระราชวังผมไปถามจ่ากองว่าเงินเดือน ร.ต.ต. เป็น ร.ต.ท. กี่ขั้น บอก 3 ขั้นนะหมวดผมบอกคอยดูผมจะเป็น ร.ต.ท. ในปีนี้ หมวดทำยังไงผมบอกผมทำงานอย่างเดียว"

วิธีการทำงานของผู้ถูกสัมภาษณ์ในครั้งนั้น คือ ทำให้ได้เป็น 2 เท่าของคนอื่น

"ประจำปีก็ต้องทำงานให้ดีที่สุดเท่าที่จะทำได้ ไม่ว่าจะอะไรคนอื่นตรวจ 10 ผมต้องตรวจ 20 หรือ 25 คนอื่นจับ 20 ผมต้องจับ 30 คนอื่นทำสำนวน 10 แล้วมีค่าง ผม 10 ต้องไม่ค่างต้องเหนือเขา ต้องทำให้ดีกว่าเขาละแข่งกัน เรื่องทำงานไม่ได้แข่งอย่างอื่น เรื่องหน้าที่เวรยามตรงต่อเวลาข้อเสียต้องทำให้คนหาไม่เจอ"

นอกจากผู้ถูกสัมภาษณ์จะได้ขึ้นประจำปี 2 ขั้นแล้ว ในปีแรกที่รับราชการก็มีคดีวิสามัญฆาตกรรมคนร้ายคดีสำคัญซึ่งถือ เป็นกรณีพิเศษที่ทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้เพิ่มอีก 1 ขั้น และได้ติด ร.ต.ท. เป็นคนเดียวของรุ่น

แต่เมื่อเปรียบเทียบขณะผู้ถูกสัมภาษณ์เป็น พ.ต.ต. ในตำแหน่งสารวัตรปกครองป้องกันแล้ว ทัศนคติในเรื่องการทำงานด้วยความขยันหมั่นเพียรของผู้ถูกสัมภาษณ์ก็ต้องเปลี่ยนแปลงไป เพราะพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชากลุ่มหนึ่งซึ่งใช้ระบบอุปถัมภ์ทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ผิดหวังในการพิจารณาความชอบและกล่าวว่า

"เดิมการทำงานผม เหนื่อยก็ยอม ไม่มี เส้นผมก็ต้องเสี่ยงเอาชี ทำงานแต่สมัยนี้เขาเลิกใช้แล้ว ใช้เส้นใช้เงินแล้วสมัยนี้เชื่อผม เขาซื้อกันได้หมดแหละ"

การได้รับอิทธิพลทางค่านิยมและทัศนคติของผู้บังคับบัญชาเหล่านั้น ทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์เปลี่ยนแปลงทัศนคติไป โดยปรับพฤติกรรมการทำงานใหม่เป็นใช้ระบบอุปถัมภ์ประกอบด้วย ส่วนค่านิยมที่เกาะตัวแน่น คือ การทำงานด้วยความสามารถก็ยังใช้อยู่ด้วยส่วนหนึ่งในการปฏิบัติประจำวัน การผ่อนคลายความเชื่อเดิมนี้อาจทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์สามารถอยู่ในระบบได้อย่างกลมกลืนและลดความคับข้องใจจากความผิดหวังลง

ก่อนหน้าที่จะยอมรับระบบอุปถัมภ์อย่างเต็มตัวนี้ผู้ถูกสัมภาษณ์ก็เคยมีประสบการณ์ของระบบอุปถัมภ์มาบ้างแล้ว เมื่อผู้ถูกสัมภาษณ์เป็นรองสารวัตร ผู้ถูกสัมภาษณ์มีความขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชาถึงขั้นถูกเสนอย้ายแต่ก็สามารถเอาตัวรอดได้เพราะรู้จักใช้ระบบอุปถัมภ์

"มีการประชุมนายตำรวจระดับรองสารวัตร สารวัตร แล้วสารวัตรใหญ่ มีการบังคับนายตำรวจมากเกินไป ผมก็เลยยื่นขึ้นโต้กับสารวัตรใหญ่เลย ท่านก็เลยไม่ชอบผมก็เลยพูดกับผมว่าคุณอยู่กับผมไม่ได้หรอก บอกอยู่ไม่ได้ก็ย้ายซีครับ ผมก็ย้ายไป เราก็เดินวอลด์ เอาที่จากห้องมาแล้วได้ข่าวว่าท่านเสนอย้ายผม ผมก็โทรมาหาผู้กำกับ ช. ลูกพี่เก่าขอย้ายเคยขอผมมาอยู่หลายครั้งผมไม่ไปขอย้ายเอาสามชั้นก่อน ก็บอกว่าไหนตอนแรกเอ็งไม่มาไง ตอนนี้จะมาแล้วแผ่นดินร้อนแล้วท่านก็เลยบอกว่า โอ.เค. ตกลงมาเถอะ ผมว่าแล้วสัญญาเดิมว่ายังงัยถ้าผมมาแล้วจะให้ 2 ชั้น มึงทำงานดีก็ให้ 2 ชั้น ผมก็ได้ 2 ชั้นที่สืบสวนเหนือ"

ดังนั้น ผู้ถูกสัมภาษณ์จึงสามารถย้ายจากโรงพักได้โดยไม่ต้องรอให้ถูกโยกย้ายตามระบบซึ่งต้องถูกส่งไปไกลหรือล่ามากกว่าเดิม การใช้ระบบอุปถัมภ์ในครั้งนั้นแสดงถึงความเชื่อระยะแรกของการใช้ระบบอุปถัมภ์ว่าเป็นไปเพื่อช่วยเหลือการรับราชการ เพราะระบบราชการยังไม่มีวัฒนธรรมพอที่จะยอมรับได้ และทุกครั้งที่มีความคิดว่าไม่ได้รับความยุติธรรมก็จะทำให้มีการวิ่งเต้น ซึ่งวิธีการนี้ต่อมาได้เป็นที่คุ้นเคยจนนำไปใช้ในลักษณะอื่น ๆ ไม่เฉพาะเมื่อถูกรังแกหรือไม่ได้รับความยุติธรรมเท่านั้น

สำหรับผู้ถูกสัมภาษณ์เมื่อย้ายจากโรงพักมาทำงานด้านนักสืบที่กองกำกับการสืบสวน ลักษณะงานก็เปลี่ยนไปจากงานตำรวจในเครื่องแบบ เป็นงานนอกเครื่องแบบ โดยผู้ถูกสัมภาษณ์ยังยึดถือค่านิยมและทัศนคติแบบใช้การทำงานเป็นหลัก และใช้ระบบอุปถัมภ์ประกอบ เช่น เดิมด้วยการช่วยเหลือรับใช้ผู้บังคับบัญชาในงานทั่ว ๆ ไปและดูระดับตัวพร้อมกับการสร้างความสนิทสนมเป็นการส่วนตัวไปด้วย ซึ่งทำให้รับราชการได้เจริญเรื่อยมา แต่วิธีนี้ก็มีผลเสียต่อผู้ถูกสัมภาษณ์ในเวลาต่อมา เมื่อไม่ได้นำมาใช้กับผู้บังคับบัญชาคนใหม่จึงได้เกิดการเข้าใจผิดขึ้น ผู้ถูกสัมภาษณ์กล่าวว่า ได้เกิดความขัดแย้งอย่างรุนแรงกับผู้บังคับบัญชาผู้หนึ่ง เพราะผู้ถูกสัมภาษณ์ไม่ยอมรับใช้และมีความสัมพันธ์แบบอุปถัมภ์ด้วย โดยกล่าวถึงผู้บังคับบัญชาระดับผู้กำกับคนหลังว่า

" เคยเรียกเข้าไปในท้องจะเป็นกลลวงหรืออะไรก็ไม่รู้ คิดว่าจะลวงผมหรือล่อผม หรือเปล่านั้นไม่แน่ใจ บอกผู้กำกับต้องการเงินจำนวนหนึ่งหาทางทำให้หน่อย ผมก็บอกท่านว่า ผมทำไม่เป็นหรอก สมัยก่อนทำไมทำได้ผมบอกคนละสมัยครับสมัยก่อนคนเรายังโง่เขาให้ทำอะไรก็ทำ สมัยนี้คนเราฉลาดแล้วอะไรผิดอะไรถูกย่อมรู้"

" แก่ เกลียดผมตั้งแต่นั้นแล้วก็มีมาพูดว่าผมคุณนี่ลวงนี่ลวง (กระเป่า) ซึ่งผมไม่มีปัญญา หรือใครที่ไม่มีปัญญาไปคุยร้อยพ่อพันแม่ใครจะไปคุยได้ แก่ก็โจมตีผมในที่ประชุมเรื่อย ๆ แล้วก็เสนอย้ายผม ในข้อที่เสนอย้าย

1. ทำงานไม่บรรลุเป้าหมาย

2. ทำงานไม่ตรงตาม เป้าหมายและขัดขวางการปฏิบัติงานที่จะบรรลุเป้าหมาย

แกแหวงไว้อย่างนั้น ผมยังถ่ายเอกสารเก็บไว้จนทุกวันนี้"

ผู้ถูกสัมภาษณ์ถูกคำสั่งโยกย้ายจากผู้บังคับบัญชาผู้นั้นและต้องไป เป็นรองสารวัตรปกครอง ป้องกันของสถานีตำรวจชั้นนอกซึ่งถือ เป็นการลงโทษแต่ผู้ถูกสัมภาษณ์ไม่ยอมรับการลงโทษครั้งนั้นว่าเป็นธรรม จึงวิ่งเต้นย้ายกลับโดยใช้ระบบอุปถัมภ์เช่นเดิม

" ก่อนย้ายผมไปรายงานตัวผมก็บอกท่านว่า ท่านผู้กำกับยังอยู่ต่อหรือเปล่านั้น ผมจะกลับมาใหม่ นะครับผู้กำกับอย่าเพิ่งไป แล้วผมก็กลับมาจริง ๆ ผมไม่ผิดผู้ใหญ่เขารู้ว่าผมไม่ผิดผมไป เรียนให้ผู้ใหญ่ฟังผู้ใหญ่ก็รู้ว่าผมไม่ผิดท่านก็ย้ายผมกลับ"

เมื่อผู้ถูกสัมภาษณ์ได้กลับมาทำงานด้านนักสืบต่ออีกครั้งที่หน่วยเดิม ผู้ถูกสัมภาษณ์กล่าวว่า ประสิทธิภาพของการทำงานทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์เป็นคนที่ทันคนอื่น รู้จักวงจรชีวิตของอาชญากรหลายประเภท เข้าใจธรรมชาติของอาชญากรรมประเภทต่าง ๆ ซึ่งสรุปได้ว่าวิธีการทำงานของตำรวจจำเป็นต้องใช้วิธีการนอกแบบ มีลูกล่อลูกชนหรือยุทธวิธีต่าง ๆ และทั้งหมดนี้บางอย่างก็เป็นวิธีการที่กฎหมายไม่ได้ให้อำนาจ และอาจเป็นภัยต่อตำรวจเองแต่ตำรวจก็จำเป็นต้องปฏิบัติเพื่อผลของการปราบอาชญากรรม ซึ่งหากตำรวจใช้วิธีตามที่กฎหมายให้อำนาจเท่านั้นแล้วจะไม่สามารถทำอะไรได้

ในครั้งที่ผู้ถูกสัมภาษณ์ถูกย้ายนั้นผู้ถูกสัมภาษณ์กล่าวว่า ได้ทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์รู้จักเพื่อนบางคนดีขึ้น เนื่องจากเพื่อนบางคนนั้นอยู่ในตำแหน่งที่อาจช่วยเหลือผู้ถูกสัมภาษณ์ได้แต่ไม่ช่วย และขณะเดียวกันผู้ถูกสัมภาษณ์ก็ได้เห็นความดีของเพื่อนบางคนที่ยช่วยเหลือเพื่อนในยามทุกข์ร้อน สำหรับเพื่อนที่ไม่ช่วยเหลือนี้ผู้ถูกสัมภาษณ์มีความรู้สึกว่าจะไม่ได้ ส่วนเพื่อนซึ่งช่วยเหลือจะต้องได้รับการตอบแทนบุญคุณและถือว่าอยู่ในธรรม เนียมที่ดี

ในเรื่องการวิ่งเต้น ผู้ถูกสัมภาษณ์เมื่อมียศเป็น ร.ค.อ. มีคุณสมบัติพอที่จะแข่งขัน เป็นสารวัตรแล้ว ได้วิ่งเต้นจนสามารถเป็นสารวัตรในฝ่ายอำนวยการแห่งหนึ่งของนครบาล ความจำเป็นที่ต้องวิ่ง เต้นนี้ผู้ถูกสัมภาษณ์กล่าวว่า เพราะทุกคนก็วิ่ง เต้นและหากไม่วิ่ง เต้น โอกาสที่จะได้เป็นสารวัตรเองนั้นมันน้อยมาก

"เพราะเงินเดือนไล่กับผมยังไม่ได้เยอะแยะเลย เพราะฉะนั้นผมไม่แคร์หรอกใครจะว่าผมยังงี่ก่งข้าง ที่ใครที่มันที่อยู่ติดภาคนี้ใช้ได้ผมหมดสมัยที่จะมาทำงานแล้วผู้บังคับบัญชา จะเห็นแล้ว หมด หมดสมัยแล้ว วันเวลามันเปลี่ยนคนเราก็เปลี่ยน"

ความสำเร็จของการวิ่ง เต้นจนได้ตำแหน่งครั้งนั้นผู้ถูกสัมภาษณ์กล่าวว่าต้องระดม ญาติพี่น้องทั้งหมดมาช่วยกัน

"ผมวิ่งทุบตีบ๊อบใหม่ นะ นี่ขนาดระดมนายกเทศมนตรีเมือง พี่น้องตระกูลเดียวกันมาหมด มีที่คนมาระดมว่าใครรู้จักใครบ้าง 20-30 คนนัดกินเลี้ยงกันที่บ้านเพื่อสาง ทุกคนต้องวิ่งทำเป่ากัน ภายใน 3 วัน 7 วัน จะต้องเคลียร์ให้ลูกชายคนนี้ได้ตำแหน่งคุณแม่ผมทำแบบนี้"

ในที่สุดความพยายามโดยการ ใช้ระบบฝากฝังจากผู้ใหญ่ก็ประสบผลสำเร็จ

"ผลที่สุดก็มีโยคีขึ้นมาช่วยผม ผมขอปิด เป็นความลับระดับ ใหญ่ที่สุดใน เมืองไทย แต่ไม่ถึงกับขนาดนายกฯ นะ แต่คิดว่าใหญ่โตมากนะก็ฝากฝังมาอีกครั้งหนึ่งก็ยัง ไม่รับจนต้อง โทรศัทพ์มาอย่าตะปู้อีก 1 ครั้งจึงได้เป็นสารวัตร"

แรงจูงใจอย่างหนึ่งที่ทำให้ตำรวจจำนวนมากวิ่ง เต้น เป็นสารวัตรในนครบาลก็คือ ความต้องการให้ครอบครัวอยู่ในกรุงเทพฯ

"เพราะว่าถ้าเกิดไปลูกเต้าผมก็ลำบาก ลูกเมียผมก็ลำบาก ลูกผมทิ้ง 2 ขวบ ผมทนไม่ได้ ผมต้องวิ่ง ใครจะว่าผมวิ่งผมก็ต้องยอม ผมระบุไปเลยว่าขอไปลง เป็นสารวัตร ในนครบาลไม่เลือก อะไรก็ได้ไม่เลือกสืบสวนเหนือ ไม่เลือกโรงพัก ไม่เลือกอะไรทั้งสิ้นไม่ ต้องการแข่งกับใคร ถ้าพลาดแล้วไปลงภูธร สารวัตรอะไรก็ได้ผมถึงเดินยืมตลอดเวลาคนอื่น เขาซีเรียส สารวัตรหมาผมก็เอาขอให้ เป็นนครบาล"

หลังจากผู้ถูกสัมภาษณ์เป็นสารวัตรฝ่ายอำนวยการได้ระยะหนึ่งแล้วได้มีการขอมาลง เป็น สารวัตรปกครองป้องกันของสถานีแห่งหนึ่ง ซึ่งผู้ถูกสัมภาษณ์เคยทำงาน เมื่อ เป็นรองสารวัตร โดยมี แรงจูงใจที่จะแก้ค่าสมประมาทเป็นหลัก

"ผมเคยพูดไว้ว่าถ้าผม เป็น สวป. ผมจะทำยังงั้น ยังงี้ แล้ว สวป.คนเดิมเคยสมประมาท ว่ามึง เป็น สวป. ก่อนค่อยพูดดีกว่าแล้วผมก็ทำได้แล้วทำได้ดีกว่าผมคิดไว้ด้วย"

ก่อนที่จะขอรับหน้าที่นี้ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้หาข้อมูลการทำงานไว้ล่วงหน้าแล้ว และกล่าวถึงทัศนคติในการทำงานว่า

"แล้วอีกอย่างหนึ่งน่าจะทำได้ คำรวจที่นี้น่าจะทำได้ไม่ใช่คำรวจเฉลสนใจเขาหรือจะมาสร้างสรรค์เขาหรือมองเห็นว่าเราจะต้องสร้างอะไรให้ต้องให้ถึงเขาแล้วสรรหาอุปกรณ์อะไรต่าง ๆ เครื่องมือเครื่องมือพร้อมแล้วก็มองเห็นคุณค่าในตัวของคำรวจให้มากที่สุด แล้วเขาก็จะฟื้นกลับมาเป็นคำรวจเอง ทุกวันนี้เขาซังกะตายทำกันไปวัน ๆ หนึ่ง ทำไปเพราะว่ายังเป็นคำรวจอยู่แต่ไม่มีความสำคัญของความเป็นคำรวจอยู่เลย ทุกวันนี้เราเรียกความสำคัญของความเป็นคำรวจกลับมาได้ 80 - 90 เปอร์เซ็นต์แล้ว"

ขั้นแรกของการปกครองคำรวจ ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้แถลงนโยบายการทำงานต่อผู้ปฏิบัติว่าจะให้ความดีความชอบแก่ผู้ที่มีผลงานโดยจะไม่ใช้ระบบอุปถัมภ์ในการขอขึ้น พร้อมกับนั้นก็มีการปลูกขวัญและกำลังใจในการทำงานด้วยการจัดให้มีการแข่งขันทำงาน มีการให้รางวัลหรือค่าชมเชยสำหรับคำรวจที่ไม่ปฏิบัติตามก็จะถูกลงโทษตั้งแต่สถานเบาไปถึงสถานหนักโดยไม่มีข้อยกเว้น แม้แต่จะเป็นคนขับรถหรือคนสนิทของผู้ถูกสัมภาษณ์เอง

"ผมก็ต้องขีดเส้นให้เขา เดินกันคุณมีหน้าที่เวลาไหนคุณต้องอยู่เวลานั้น แล้วคุณก็ต้องทำตามนี้ ถ้าทำผิดตามผมก็ตี ๆ ไม้ไทว ผมก็เอาไม้ดกกรีดเอาข้างให้เลือดออก คนไหนแสบจริง ๆ ผมก็เอาไม้ตีฟันให้ขาด"

แต่สิ่งหนึ่งซึ่งสำคัญต่อการปกครองให้คำรวจมีวินัยซึ่งมักจะถูกละเลยคือ การให้รางวัลตอบแทน เป็นรายได้พิเศษต่อคำรวจจนเพียงพอ ความเข้าใจในปัญหาพื้นฐานข้อนี้ได้ทำให้คำรวจผู้น้อยมีความขยันขันแข็งในการตรวจตราและลดปัญหาทางครอบครัวของคำรวจ

"แล้วผมก็สร้างหาผู้มีจิตศรัทธาที่จะสนับสนุนราชการเพื่อสนับสนุนไม่ว่าจะเป็นการเงิน การทอง เบี้ยเลี้ยง ทั้งเป็นสายตรวจหรือคำรวจธรรมดา ขอโอเวอร์ใหม่ให้คำรวจทั้งโรงพัก"

เหตุผลหนึ่งของการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพคือการได้มาซึ่งงบประมาณนอกกระบบซึ่งคำรวจต้องมีประโยชน์ตอบแทนกับกลุ่มต่าง ๆ ผู้ให้ตามมา โดยมีรูปแบบแตกต่างกันไป ในบางลักษณะ เป็นการให้บริการด้านความคุ้มครองและป้องกันเหตุร้าย ซึ่งได้แก่การที่คำรวจปฏิบัติคือหมู่บ้านจัดสรร ศูนย์การค้า ธนาคาร ร้านทองต่าง ๆ และเงินที่ได้ในลักษณะนี้ถือว่าเป็นเงินบริสุทธิ์ตามแบบธรรมเนียมบางลักษณะ เป็นการต่อรองการใช้อำนาจจากกลุ่มผลประโยชน์ หรือกลุ่มอิทธิพลซึ่งมีกิจการผิดกฎหมายอันมีอาจเปิดเผยชัด หรือมีความผิดไม่ร้ายแรงในความรู้สึกของสังคม อันได้แก่รถบรรทุกดิน สลากกินรวบและสถานบริการ เป็นต้น ฯลฯ แหล่งที่มาของทรัพยากรการบริหารเหล่านี้ แม้จะมีผู้เฝ้าระวังว่าคำรวจมีรายได้จากเงินนอกกระบบ หรือเข้าใจว่ามาจากการคอร์รัปชันเงิน

ของราชการ แต่ข้อเท็จจริงสิ่งหนึ่งที่ปรากฏก็คือ เงินเหล่านี้ส่วนหนึ่งตำรวจต้องนำมาใช้ปฏิบัติหน้าที่ และประชาชนเป็นผู้รับผลประโยชน์นั้นภายหลังจากด้วย ข้อเท็จจริงนี้ ทำให้ผู้ให้มีความพอใจหรือชอบธรรมที่จะให้และผู้รับก็มีความรู้สึกชอบธรรมที่จะรับด้วย

สำหรับการปกครองนั้น ผู้ถูกสัมภาษณ์มีลักษณะ เป็นผู้นิยม เผด็จการแต่บางครั้งก็ต้องใช้ความอ่อนโยนโดยได้แสดงทัศนคติของการปกครองว่าต้องใช้ทั้งลักษณะแข็งกร้าวและอ่อนโยนในบางครั้ง และผู้ปกครองต้องเข้าใจว่าการปกครองก็คือการเล่นให้สมบทบาทที่ได้รับ

"เรามา นั่งกันอยู่ตรงนี้ เขาให้เล่นบหนี่เราก้ เล่นบหนี่นะ เล่นบหนี่ให้จบ เล่นบของเร ให้ดีที่สุด ส่วนนักสืบก็ ต้องสืบแล้ว ก้จับให้ได้ สวป. คุณก็ ต้อง เป็นนักปกครองให้ได้ ทำไ้ คุณ จะ เสียบไม่ได้ผล คุณต้อง ทั้ง เสียบทั้งอ่อน ทั้งซ่า ทั้ง โสมบ่า รุงทั้งอัดฉีด ล้อหลอก ต้องสารพัดทุกถูกจึงจะ ปกครองคนได้ เพราะคนดั่ง เยอะแยะคนนี้ ต้อง เสียบจึงจะปกครองได้ คนนี้ ต้อง นิ่มหน้อย คนนี้ ต้อง ยอหน้อย มันต้องมีลูก เล่นลูก ล้อลูกชนแต่ใน เวลาส่วนรวม เวลา เข้าแถวต้อง เต็ดขาดแล้วคุณต้องกล้ารับ ผิดชอบ ในคำสั่งของคุณด้วยคุณจึงจะปกครองคนได้"

ปรากฏว่าผู้ถูกสัมภาษณ์ เป็นผู้ที่นิยม ใช้อำนาจอย่าง เฉียบขาดในการปกครองอย่างยิ่ง ตำรวจภายใต้ปกครองจึงมีความ เคารพยำเกรงผู้ถูกสัมภาษณ์อย่างสูง การใช้อำนาจของผู้ถูกสัมภาษณ์ มีทั้งการลงโทษด้วยการวิ่งรอบสถานี การทำความสะอาด การสั่งขัง ตลอดจนการเสนอย้าย ผู้ถูกสัมภาษณ์จะรู้สึกพอใจ เมื่อคำสั่งได้รับการปฏิบัติอย่างเคร่งครัด และมีตำรวจเป็นจำนวนมาก ที่มีความรู้สึกต่อผู้ถูกสัมภาษณ์ว่าอำนาจนิยม ¹

พร้อม ๆ กับความสำเร็จในด้านการบริหาร ผู้ถูกสัมภาษณ์ประสบความสำเร็จในด้านการเข้าถึงประชาชน ด้วยการใช้กลยุทธ์การให้บริการที่ดีก่อนและขอความร่วมมือทีหลัง นั่นคือ การให้บริการตรวจตราอย่างเข้มขัน การไปถึงที่เกิดเหตุทันทีที่มีการแจ้งซึ่งทำให้ประชาชนที่เคย เบื่อหน่ายตำรวจกลับมีความนิยมชมชอบขึ้นมา หลังจากให้บริการแล้ว ผู้ถูกสัมภาษณ์ใช้การ ประชาสัมพันธ์ออกเยี่ยม เยี่ยมประชาชนและขอความช่วยเหลือจากประชาชน เพื่อสนับสนุนงานตำรวจ ทำให้ได้รับบริจาควิทยุสื่อสาร และยานพาหนะจำนวนมากจากประชาชนจนนับ เป็นโรงพักตัวอย่าง แห่งหนึ่งที่ได้รับบริจาคจากประชาชนสูง ในปัจจุบันสถานที่ที่ผู้ถูกสัมภาษณ์รับผิดชอบด้านการปกครอง

¹ ไปรด เปรียบเทียบ ทัศนคติเรื่องอำนาจ เมื่อครั้งเป็นนักเรียนนายร้อยตำรวจซึ่งใน ครั้งนั้นผู้ถูกสัมภาษณ์เกลียดการถูกใช้อำนาจกตัญญูจากนักเรียนรุ่นพี่แต่ภายหลังก็ เป็นผู้ปกครองใน ลักษณะ เผด็จการ .

ถือได้ว่าเป็นสถานีที่มีการปรับปรุงดีแห่งหนึ่งของนครบาล มีตำรวจที่มีสมรรถภาพและอุปกรณ์
เพียงพร้อมแห่งหนึ่ง

กล่าวโดยสรุป ผู้ถูกสัมภาษณ์จัดอยู่ในกลุ่ม "ทำงานเป็น" โดยมีแนวความคิดเดิมว่าจะรับ
ราชการให้เจริญก้าวหน้าด้วยการทำงานอย่างจริงจัง ซึ่งก็ปรากฏว่าได้รับความสำเร็จในระยะแรก
แต่ต่อมาก็ต้องประสบกับอุปสรรคในเรื่องความขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชา ซึ่งผู้ถูกสัมภาษณ์สามารถหา
ทางออกได้ด้วยการใช้ระบบอุปถัมภ์และได้ใช้อีกคำมาจนยอมรับว่าระบบอุปถัมภ์เป็นสิ่งจำเป็น
โดยเฉพาะในการแต่งตั้ง โยกย้าย และการขอขึ้นเงินเดือน ซึ่งมีความเชื่อว่ามีแรงผลักดันจาก
ผู้บังคับบัญชา เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้คนในระบบต้องวิ่งเต้น ทั้งนี้เพราะส่วนหนึ่งผู้บังคับบัญชาและ
ระบบยังไม่อาจให้ความยุติธรรมแก่คนในระบบได้ และทางออกอย่างเดียวจากการถูกรังแกหรือ
ได้รับความไม่ยุติธรรมก็คือการใช้เส้นหรือการอุปถัมภ์นี้ ผู้ถูกสัมภาษณ์เมื่อเป็นสารวัตรปกครอง
ป้องกัน บกบาทและหน้าที่ที่ได้รับทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม ด้วยการ
หาทรัพยากรการบริหารเอง การแก้ไขพฤติกรรมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาและการใช้วิธี
การนอกแบบต่าง ๆ จนทำให้การทำงานของสถานีมีความคล่องตัวและประสบความสำเร็จ
ซึ่งเมื่อประกอบกับการใช้ระบบอุปถัมภ์เข้าเสริมแล้ว ทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์อยู่ในกลุ่มที่รับราชการ
"เป็น" บุคคลหนึ่งของสังคมตำรวจ

บุคคลที่ 6 :

ผู้ถูกสัมภาษณ์ปัจจุบัน เป็นสารวัตรปกครองป้องกันของสถานีตำรวจชั้นนำแห่งหนึ่ง
ในนครบาล ที่มีการบริหารงานและความคิดริเริ่มดี ผู้ถูกสัมภาษณ์มีภูมิลำเนาที่ดี เป็นพื้นฐาน คือ
เป็นนักเรียนเตรียมทหารและนักเรียนนายร้อยตำรวจที่มีผลการเรียนและความประพฤติดีเยี่ยม
เมื่อออกมารับราชการได้ตั้งความหวังในการทำงานไว้ว่าจะทำงานอย่างเต็มที่ตามค่านิยมของ
สถาบันการศึกษา แต่ผู้ถูกสัมภาษณ์ก็ต้องยอมปรับ เปลี่ยนความเชื่อ เดิมไป เพื่อความสอดคล้องของ
ระบบด้วยวิธีการทำงานที่เหมาะสม จนประสบความสำเร็จซึ่งอาจกล่าวถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลง
ของค่านิยมกับทัศนคติที่เกิดขึ้นต่อผู้ถูกสัมภาษณ์ในช่วงนี้ดังต่อไปนี้

ผู้ถูกสัมภาษณ์ เมื่อออกรับราชการครั้งแรกถูกแต่งตั้งมาดำรงตำแหน่งรองสารวัตรสืบสวน
สอบสวนของสถานีตำรวจนครบาลบางซื่อ โดยในระยะแรกก็ยึดค่านิยมของการทำงานที่ได้จาก
โรงเรียนเป็นหลัก

"ตอนที่ทำงานที่โรงพักบางซื่อ อุดมคติที่เรามีอยู่มันก็ยังจับ ๆ อยู่ เรายังถือว่าเราต้องทำงานเต็มที่ ระเบียบวินัยที่เราจะมาใหม่ ๆ ก็รู้สึกว่ามันผิดดูแลความเป็นระเบียบของตำรวจนี่ผิดตลอด ใครมีความผิดเราก็ว่าไป จบใหม่ ๆ ความรู้สึกเหมือนเป็นนักเรียนยังมีอยู่ ระเบียบวินัยยังเคร่งครัดอยู่ และดูแลเกี่ยวกับลูกน้องก็ต้องเป๊ะว่ากันตามระเบียบหมด"

การทำงานในระยะแรกจึงเป็นการทำงานที่เสียสละและไม่คิดถึงผลประโยชน์ตอบแทน ส่วนผลประโยชน์ที่มีผู้นำมาให้ในลักษณะสินน้ำใจ เป็นสิ่งที่ผู้ถูกสัมภาษณ์เห็นว่า เป็นเพียงผลพลอยได้ และก็พยายามระมัดระวังที่จะเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับผลประโยชน์ในรูปแบบอื่น ๆ

"เราไม่ได้คิดหนักหลักว่าทำมาหากินให้มันได้เงิน เป็นก้อนหรือเป็นหลักเป็นแหล่งและก็คอยระวังถ้ามันมีแบบนี้เข้ามา แล้วลูกน้องเข้าไปเกี่ยวพันโดยมากก็ลูกน้องเข้าไปยุ่งแล้วเอาชื่อเราไปอ้างตามที่ต่าง ๆ ว่าผู้หมวดให้มาเอานั่นเอานี่ ก็มีอยู่คราวหนึ่งก็จับโรงแรมจับเสร็จลูกน้องก็อ้างว่าผู้หมวดให้มาเอาเงิน เราจับได้ว่ามันเอาเงินมาให้พอดีเราอยู่ เราเคยจับได้ว่าลูกน้องมันเล่นตลก ก็เสนอรายงานพิจารณาโทษซึ่งอันนี้ก็ดูแปลกเพราะว่าคนอื่นเขาคิดว่าไม่เป็นไรได้มาก็ดี แต่เมื่อพวกเราไม่ยอม จบใหม่ ๆ พวกเพื่อนไปหลายคนก็ไม่ยอมอันนั้นก็ เป็นอันหนึ่งซึ่งจบใหม่ ๆ เราก็ต้องพิศ ก็ไม่เปลี่ยนอะไรเท่าไร เพราะว่าไม่ฟังใครทั้งนั้น ใครว่ายังงี้ก็ไม่ฟัง"

แต่ค่านิยมและทัศนคติที่ดีเหล่านั้นก็เริ่มถูกเปลี่ยนไปเรื่อย ๆ โดยอาจพิจารณาจากสภาพการทำงานของผู้ถูกสัมภาษณ์เป็นอันดับแรกดังนี้

"สภาพการทำงานมันมากพอสมควร สภาพการทำงานของตำรวจคือการทำสำนวนที่เราดูคล้าย ๆ ว่า เราถูกปล่อยแพเลยตอนเริ่มรับคดีหรือตอนเริ่มทำคดีเลย ไอ้ที่เขามีสารวัตรกันหรือมีสารวัตรใหญ่อะไรกันสมัยนั้นนะที่จริงแล้วก็ไม่ได้ช่วยงานเราเท่าไรเลย มีแต่จะเพิ่มภาระให้เราบางคนก็ดีแต่สั่งหรือบางคนก็ดีแต่ตำหนิแต่เวลามีปัญหาเข้าไปถามนี่ แทบจะช่วยอะไรเราไม่ได้เลย เป็นความรู้สึกที่อึดอัดพอสมควร จบใหม่ ๆ ก็มีสำนวนบางอันที่เราไม่เข้าใจและทำไม่ได้ไปถาม แกก็บอกว่าให้พยายามศึกษาเอา อันนี้อาจจะเป็นเฉพาะคนก็ได้ ซึ่งไม่เอาไหนทำให้ตัวเองเกิดความรู้สึกลำบากใจเวลาทำงาน"

ปรากฏว่าผู้ถูกสัมภาษณ์ต้องพันผ้าอุปสรรคด้วยตัวเองอย่างยากลำบากในครั้งนั้น ด้วยการฝึกศึกษาและปรับตัวนานถึง 3-4 เดือนจึงสามารถทำสำนวนการสอบสวนที่มีปัญหาต่าง ๆ ได้โดยผู้บังคับบัญชามีได้ยื่นมือเข้ามาช่วยเลย นอกจากนี้ ปริมาณของงานที่ได้รับก็มีจำนวนมากเกินกำลังและจำต้องหาทางออกด้วยการ "เป่าคดี" หรือไม่รับคดีไว้ในบางครั้ง

"ส่วนงานเยอะทั้งวัน ก็รับผิดชอบผลิตภัณฑ์หนึ่งไม่ต่ำกว่า 10 ราย 10 คดีทั้งนั้นบางรายก็ไม่ได้รับไว้ก็มี เพราะฉะนั้นงานหนัก ส่วนงานอาทิตย์หนึ่งมีค่า 30-40 นั้นน้อยที่สุดแล้ว ถ้าเพื่อว่าคนไม่ขยันหรือว่าทะเลาะทะเลไม่ทำงานก็ประมาณ 80, 90 ก็เป็นตัวเลขที่น่าตกใจสำหรับการทำงานนะ ก็ทนเพราะว่าเราจบใหม่"

ด้วยสภาพงานโรงพักซึ่งส่วนใหญ่เป็น เช่นที่กล่าวนี้จึงทำให้ตำรวจบางคนอาจรู้สึกอึดอัดและเริ่มเกลียดการรับแจ้งความขึ้น เพราะหมายถึงการทำงานที่เพิ่มขึ้นและเวลาพักที่น้อยลง และเมื่ออยู่ในสภาพงานล้นมือก็มักจะมีการหลีกเลี่ยงหรือมีทัศนคติที่รู้หลบ เป็นปิกูรู้ลิก เป็นทางคือไม่รับแจ้งหรือเป่าคดีหรือคำคดีขึ้น แต่สำหรับรายผู้ถูกสัมภาษณ์ได้พยายามต่อสู้ดังนี้

"ทำตลอดเวลาออกเวรก็นั่งทำส่วนวันว่างก็ไม่ได้หยุดก็นั่งทำ เกือบไม่มีเวลาว่างช่วงนั้น แต่อาศัยว่าเราจบใหม่มันพึดไอ้ความรู้สึกกระตือรือร้น มันยังใหม่อยู่มันก็ยังทำได้ แต่เทียบกับสภาพในปัจจุบันดูแล้วถ้าเพื่อให้เราทำแบบนี้อีกก็คงจะไม่ไหวเหมือนกัน แล้วอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ ก็แทบไม่มีเลย ช่วยด้วยตนเองทั้งนั้น ไปดูสถานที่เกิดเหตุก็ด้วยรถส่วนตัวรถแท็กซี่บ้าง ไปศาลก็รถสองแถว อันนี้เป็นเรื่องที่ดินรนด้วยตัวเองตลอด"

พร้อม ๆ กับปัญหาสภาพการทำงานนายตำรวจที่จบใหม่ ๆ ก็ต้องเผชิญกับความบกพร่องของระบบที่ทำให้จำเป็นต้องใช้เงินสนับสนุนตามมา และเงินส่วนเกินนี้ก็จำเป็นต้องใช้เงินเดือนเข้าไปแก้ไขซึ่งทำให้เงินเดือนตำรวจไม่เพียงพอ

"ไม่พอ บอกได้เลยว่าไม่มีทางพอ หนึ่ง เราให้คนไปไหนเราให้ตำรวจเอารายงานเกี่ยวกับการพิสูจน์อะไรก็ดี เฮโรอินนี่หรือตรวจปิ่นตรวจอะไรก็แล้วแต่เราก็ต้องให้เขาไปคำรถคำร่า บางอันเราต้องการให้เร็วเป็นพิเศษเราก็ต้องให้เขาแล้วก็บางทีไปดูที่เกิดเหตุรถไม่มีนั่งรถแรกๆก็ไปบางที ผู้เสียหายก็ไม่มีเงินบางคนเราคิดว่าเดี๋ยวมันคงจ่ายมันก็ไม่จ่ายมันก็เป็นเรื่องที่เราจะต้องควักเอาที่นี้ไอ้เงินไม่พอมันก็เป็นความรู้สึกอย่างหนึ่ง ถ้าเรามาเกี่ยวกับเงินเดือนแล้วค่าใช้จ่ายเรา มันไม่คุ้มกันดูแล้ว"

ผู้ถูกสัมภาษณ์กล่าวว่าปัญหาเรื่องเงินได้รับการช่วยเหลือจากโรงพักส่วนหนึ่ง แต่ก็มีจำนวนเพียงเล็กน้อย

"เรามีเงินอะไรก็ไม่รู้เขาเรียกว่ามาให้เป็นทุนก็ได้หมดจบมาใหม่ 6 คน เขาก็ให้มานายเขาบอกว่าให้ยืม 300 บาท"

นอกจากนั้นก็อาจได้รับการช่วยเหลือจากประชาชนที่ให้โดยเสนหาบ้าง แต่อย่างไรก็ตามผู้ถูกสัมภาษณ์ก็ยังต้องใช้เงินที่บ้านสนับสนุนการทำงานเพราะไม่เพียงพอ

"ใช้เงินบ้านเดือนหนึ่งไม่ต่ำกว่าพันบาท แต่มันก็มีบางส่วนซึ่งเวลาเราทำสำนวนมันก็มีที่เราได้ อันนี้เราพูดตรง ๆ มีบางส่วนที่เราได้มีคดีเช็คอย่างนี้โดยที่เราไม่เคยเรียกร้องเพราะว่าเราไม่ชอบอยู่แล้ว บางที่เขาให้แต่ว่าน้อยมากไม่ใช่ได้มากหรอก"

การทำสำนวนการสอบสวนของผู้ถูกสัมภาษณ์ในบางครั้งไม่อาจทำได้ตามความตั้งใจ เพราะมีการวิ่งเต้นหรือมีการบีบบังคับ ซึ่งในทัศนะของผู้ถูกสัมภาษณ์รู้สึกไม่ชอบและไม่อยากได้ผลประโยชน์จากสิ่งเหล่านี้

"ส่วนสำนวนที่มีการวิ่งเต้นก็มี อันนั้นก็มีส่วนได้เหมือนกันแต่ก็ไม่สบายใจเพราะว่าไม่ค่อยชอบ มันก็มีการวิ่งเต้นรู้สึกอึดอัดกว่าจะออกได้แต่ละเรื่องมันไม่สบายใจนะ" ซึ่งสาเหตุของการเปลี่ยนทัศนคติจากหลักการที่ตั้งไว้ก็เพราะถูกผู้บังคับบัญชาสั่งให้ทำเป็นครั้งแรก "นายเขาสั่งเพราะว่าปกติเราจะไม่ตั้งต้นด้วยตนเองอยู่แล้วตอนจบใหม่ ๆ มาไม่ยอมถึงสั่งมาบางทีก็ไม่ยอม" แต่การยินยอมทำตามคำสั่งผู้บังคับบัญชานั้นสำหรับผู้ถูกสัมภาษณ์ก็มีขอบเขตจำกัด คือสิ่งนั้นจะต้องไม่ขัดแย้งกับอุดมคติเดิมอย่างรุนแรง หรือทำแล้วอาจเกิดความเสียหาย ดังนั้นจะเห็นได้ว่าปัจจัยที่สำคัญที่สุดต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติในการทำงานนอกหลักเกณฑ์หรือมิชอบ ก็คือตัวผู้บังคับบัญชานั้นเองที่กระทำเป็นจุดแรก ซึ่งจะเห็นความคล้ายคลึงกันในตัวผู้ถูกสัมภาษณ์คนอื่น ๆ ด้วย

เนื่องจากผู้ถูกสัมภาษณ์สามารถสอบชิงทุนของโรงเรียนนายร้อยตำรวจได้เมื่อครั้งเป็นนักเรียน ดังนั้นเมื่อทำงานครบกำหนดจึงได้เดินทางไปศึกษาต่อที่ประเทศสหรัฐอเมริกา ผู้ถูกสัมภาษณ์ใช้เวลาประมาณ 1 ปี เสร็จก็จบการศึกษาในสาขาอาชญาวิทยา (criminal justice) ระดับปริญญาโทมหาบัณฑิต และเดินทางกลับมารับราชการต่อในประเทศไทย โดยกล่าวถึงผลจากการเรียนครั้งนั้นว่า

"ตอนที่ผมไปเรียนก็ไปสนใจการทำงานของตำรวจอเมริกันผมก็เน้นหนักวิเคราะห์ปัญหาอาชญากรรม เพราะฉะนั้นเวลาไปเรียนก็เลยมีทัศนคติโน้มเอียงไปในเรื่องนี้มีมากพอสมควร เมื่อกลับมาแล้วอะไรที่จะปรับได้หรือทำได้ให้มันใกล้เคียงกับทางโน้นก็อยากจะเอามาทำ"

การมีประสบการณ์จากต่างประเทศทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์มีแบบอย่างที่ยึดถือและมีความกระตือรือร้นที่จะทำงาน แต่ในระยะแรกยังไม่สามารถทำได้เพราะโอกาสยังไม่อำนวยเนื่องจากต้องทำงานในแผนกวิจัยและวางแผนที่ผู้บังคับบัญชาใช้กลไกนี้ไม่เป็น

"ความเป็นฝ่ายอำนวยความสะดวกของตำรวจมันก็คล้าย ๆ เป็นเสมือนคนหนึ่งทำงานคล้ายเสมือนนะ ใจ่ความคิดริเริ่มหรือหัวสมองต่าง ๆ บางทีเราก้ไม่ได้ใช้เพราะว่านายเขาสั่งว่าจะแบบเดิมหรือว่าไม่เอาจะเอาอย่างนี้ ก็คล้าย ๆ เป็นเสมือนมีหน้าที่พิมพ์ดีด"

การมีค่านิยมและทัศนคติของผู้บังคับบัญชาที่เป็นอนุรักษ์นิยมหรือไม่ชอบงานท้าทาย ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องปรับความเชื่อตามและบางครั้งก็ทำให้เป็นคนเฉื่อยชาตามไปด้วย สำหรับผู้ถูกสัมภาษณ์ต้องจำใจทำงานอยู่ประมาณ 1 ปี ก็ได้ย้ายลงสถานี และได้เริ่มนำเอาความคิดที่มีมาแต่เดิมมาปรับใช้กับงานตำรวจ

"เป็นรองสารวัตรปกครอง รองสารวัตรปกครองก็สนใจ เพราะอยากจะทำงานด้านสายตรวจอยู่แล้ว โดยเอาโพเจดไปใส่หลายอัน เช่น จัดแบบเรื่องสายตรวจทดลองแล้วก็จัดระบบคะแนนของสายตรวจ พอติบั้งเอิญได้ลูกที่ สารวัตร เขาก็สนใจ เขาเลยทดลองและปรากฏว่า ได้ผลแต่ก็ไม่เต็มทีนี่ก็ เพราะว่าตอนนั้นเป็นแค่รองสารวัตร"

การนำเอาวิธีวัดสายตรวจอย่างมีระบบของผู้ถูกสัมภาษณ์มาใช้ ถือว่าเป็นความคิดใหม่ในขณะนั้น ซึ่งแต่เดิมมาการปฏิบัติ เป็นไปตามความคิดของหน่วยปฏิบัติแต่ละสถานีซึ่งบางแห่งก็ไม่มีประสิทธิภาพ โดยที่ส่วนกลางมิได้มีส่วนในการวิเคราะห์หรือริเริ่มวางแผนงานด้วย ดังนั้นหน่วยปฏิบัติโดยมากก็มักจะ เป็นผู้แก้ไขด้วยตัวเอง ซึ่งเป็นจุดบกพร่องอันหนึ่งของระบบ ที่หน่วยปฏิบัติ ต้องช่วย เหลือตนเอง เกือบทุกอย่างรวมทั้งการวิจัย ในขณะที่ส่วนกลางก็มีค่านิยมของการเพิกเฉย

ผู้ถูกสัมภาษณ์ เมื่อ เป็นรองสารวัตรจำต้องยอมรับการฝ่าฝืนกฎหมายบางอย่าง เพราะ เข้าใจข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้น โดยกล่าวถึงกรณีหนึ่งคือสถานบริการว่า

"พรบ. สถานบริการ ซึ่งอันนี้ถ้าเราควบคุมกัน เต็มที่ เรียกว่าว่ากันตามกฎหมายมันก็ผิดกันหมด เพราะมันทำไม่ได้ และอีกอย่างหนึ่งที่มีขัดแย้งกับการปฏิบัติก็คือว่าเราจะมีอยู่บ่อย ๆ ครั้งที่มีผู้ใหญ่ฝากบัตรการกุศลบ้าง มีอะไรที่ให้เราจำหน่ายทำนองนี้ซึ่งอันนี้ก็มันก็จำเป็นต้องไปไหว้วานตามที่พวกนี้ให้เขาช่วยซื้อ เมื่อเขาซื้อแล้วมันก็เกิดมีบุญคุณกันหรือว่าคุ้นเคยกัน เวลาที่มีความผิดอะไรขึ้นมาก็เคยช่วยกันไป"

ความขัดแย้งของหลักการทางกฎหมายและหลักการปฏิบัติทำให้ตำรวจต้อง เลือกปฏิบัติ และเริ่มมีความรู้สึกจากสิ่งเล็ก ๆ น้อย ๆ นี้ว่าตำรวจอาจวินิจฉัยเลือกการใช้กฎหมายหรือไม่ใช้กฎหมายได้ด้วยตัวเอง ความเชื่อแบบนี้เมื่อคุ้นเคยทำให้ตำรวจทำงานโดยกล้าใช้การวินิจฉัยในสิ่งที่ใหญ่ขึ้น ซึ่งในบางครั้งก็เป็นผลดีในการปกครอง เพราะมีความยืดหยุ่นกว่าหลักของกฎหมาย แต่ในบางครั้งก็อาจ เป็นผล เสีย เพราะล่อแหลมต่อการ ใช้ค่านิยมที่เป็นผลประโยชน์ส่วนตัวสำหรับผู้ถูก สัมภาษณ์กล่าวว่า การทำงานของผู้ถูกสัมภาษณ์โดยใช้ค่านิยมนี้ไม่มีปัญหา เพราะรู้จักทำในสิ่งที่ ตำรวจควรทำ ซึ่งหมายถึงรู้จักละเว้นการบังคับใช้กฎหมายในบาง เรื่องและทำในบางเรื่องที่เหมาะสม

ผู้ถูกสัมภาษณ์เป็นรองสารวัตรต่อมาอีก 2 ปี ก็ได้ขึ้นเป็นสารวัตรซึ่งนับว่าเร็วคนหนึ่ง ภายในรุ่น ตำแหน่งที่ได้รับครั้งนั้นคือสารวัตรแผนกพลอาชญากรรมในส่วนกลางของนครบาล ซึ่งได้กล่าวถึง ส่วนหนึ่งของแรงจูงใจต่อตำแหน่งนี้ว่า

"มันเป็นเรื่องที่นักเรียนนายร้อยไม่ชอบไอ้งานไปเบิกของจัดซื้อ จัดจ้าง มันมีระเบียบ เขาก็มีคนมาทาบทามว่าจะเอาไหมพอถามเราก็ตัดสินใจว่ามันดีหรือไม่ดี มันก็ก้าวหน้าดีแล้วมีโอกาสได้เรียนรู้งานอีกด้านหนึ่งมันมีประโยชน์เมื่อเราอยู่โรงพัก"

การเปลี่ยนทัศนคติต่อการทำงานจากความเชื่อของนักเรียนนายร้อยตำรวจทั่ว ๆ ไปของผู้ถูกสัมภาษณ์ มาเห็นความสำคัญของงานด้านธุรการ ส่วนหนึ่งเกิดจากความรู้ที่เพิ่มขึ้นและความกระตือรือร้นที่จะทำงานของผู้ถูกสัมภาษณ์ และปรากฏว่าเมื่อรับตำแหน่งแล้วผู้ถูกสัมภาษณ์สามารถทำงานให้เกิดความก้าวหน้าอย่างดี เช่น แก้ไขพฤติกรรมการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่ล่าช้า เจือยช้า แก้ไขเรื่องสวัสดิการ ลดขั้นตอนการทำงาน สร้างแบบการทำงานที่มีหลักเกณฑ์เป็นต้น

ต่อมาผู้ถูกสัมภาษณ์ได้ย้ายเป็นสารวัตรปกครองป้องกันของสถานีแห่งหนึ่ง เพราะงานรัตนโกสินทร์ 200 ปี เนื่องจากสถานีตำรวจแห่งหนึ่งซึ่งมีชาวต่างประเทศในพื้นที่มากแต่สารวัตรปกครองป้องกันไม่สามารถทำงานได้บรรลุ เป้าหมายถูกผู้บังคับบัญชาคำหนดในเรื่องขาดความกระตือรือร้นไม่สามารถประสานงานกับหน่วยข้างเคียง และไม่สามารถให้ความปลอดภัยกับชาวต่างประเทศได้ ฉะนั้น ผู้ถูกสัมภาษณ์จึงถูกเปลี่ยนหน้าที่เพื่อแก้ไขในจุดนี้ การทำงานในตำแหน่งนี้ผู้ถูกสัมภาษณ์สามารถทำงานได้สำเร็จตามที่ผู้บังคับบัญชามุ่งหมายและที่สำคัญคือได้มีโอกาสแสดงผลงานด้านสายตรวจอย่างเต็มที่ จนสถานีแห่งนั้นได้เป็นสถานีตัวอย่างด้านสายตรวจของนครบาลต่อมา

ก่อนที่จะไปรับงานที่สถานีนี้ผู้ถูกสัมภาษณ์กล่าวว่าสภาพของสถานีเดิม ไปด้วยปัญหาหากกล่าวคือเป็นสถานีใหม่ที่คัดตัวบุคคลและวัสดุอุปกรณ์ที่ไม่ต้องการจากสถานีเก่ามาทิ้งให้มีปัญหาทั้งด้านบุคลากรและวัสดุอุปกรณ์ซึ่งผู้ถูกสัมภาษณ์เปรียบเทียบว่า "สรุปแล้วสภาพของโรงพักขณะนั้นถ้าเรียกว่า เป็นบริษัทก็เจ๊งพนักงานที่ทำงานก็ห่วย เครื่องไม้ เครื่องมือก็ไม่พร้อมก็เกือบจะล้มละลาย" ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้เข้าแก้ไขสถานการณ์โดยเริ่มจากขอความร่วมมือจากสารวัตรใหญ่ และเริ่มลงมือทำตามแนวความคิดที่วางไว้ "ก็เริ่มไปร เจดแรก ก็เริ่มกระตุ้นให้ตำรวจมีความตื่นตัวในเรื่องการทำงาน ก็ทั้งบู๊ ทั้งปลอบทั้งชี้แจงด้วยมีเหตุผล แล้วก็เอา เรื่องระบบการแข่งขันไปจัด โดยให้ตำรวจแข่งขันกันทำความดี และในเวลาเดียวกันก็ใช้หลักจิตวิทยา ไซโคโลยีนิดหน่อยว่าขณะนี้ทางโรงพักถูกกำหนดจากผู้ใหญ่มามากเมื่อเทียบ เกรดแล้ว โรงพักที่อยู่ในเกรดเดียวกันเราถูกกำหนดมากที่สุดไม่เอาไหนเลย คือให้เกิดความรู้สึกว่า เราโดนเขาจะต้องปรับปรุงตัว เราก็ต้องใช้หลักจิตวิทยาอย่างหนึ่งในการทำงานไม่ใช่อยู่ที่เราสั่งการ ออเดอร์อย่างเดียวมันอยู่ที่ความร่วมมือ ก็ให้เขาคิดสนใจเลือกเอาว่าจะเอาอย่างไหน จะอยู่อย่างสภาพที่ถูกกำหนดตลอดเวลาหรือว่าจะอยู่อย่างสภาพดีเด่น และก็คนอื่น เขายกย่องชมเชย เสียงดกกลบบอกว่าต้องการ เสียงยกย่องชมเชย"

หลังจากการแถลงนโยบายและปรับทัศนคติของผู้ปฏิบัติให้พร้อมที่จะทำงานแล้ว ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้ลงมือปฏิบัติดังนี้

"เราก็มองวางแผนให้เขาพัฒนางานด้านสายตรวจ พัฒนางานด้านบริการประชาชน และในเวลาเดียวกันเราก็มองประชาชนสัมพันธ์เข้ามาช่วยคือไม่ใช่เราอยู่เฉย เราก็มองมีการ ประชาสัมพันธ์ว่าเราทำอะไรไปบ้าง ประชาสัมพันธ์ทั้งสื่อมวลชน ทั้งผู้บังคับบัญชา"

"การทำงานมีทั้งการตรวจสัมพันธ์ การตรวจเช็ค มีทั้งการวิทยุหลายอย่างเราก็ พยายามทุกทาง ลูกน้องเห็นเราตื่นเช้านอนดึกทุกวันแต่จริง ๆ บางทีเราก็ลึกลับมั่งตีงมมั่ง ไม่ตีงมมั่งเช็คอยู่ตลอดเวลา"

ที่สำคัญของหลักการผู้บังคับบัญชาจะต้องเป็นตัวอย่างในการปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่เอาเปรียบและสนใจสวัสดิการของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้เข้าใจในจุดนี้และ แบ่งเฉลี่ยรายได้จนลูกน้องมีกำลังใจทำงาน

"ปัจจัยที่สำคัญตำรวจที่ผิดคนที่สารวัตรคนอื่นเขาอยู่ ฝีมือไม่ได้ทำผิดเขาเนาะ เขาไม่ได้ เหลียวแลความเป็นอยู่ของลูกน้อง เท่าไหร่หรอก อะไรเป็นสิ่งที่ลูกน้องควรจะได้เขาก็ไม่ได้ ให้ลูกน้องเขาเอาไปใช้เอง พุดง่าย ๆ ดูแดงตามหมู่บ้านนี่เขามีเบียดเบียนให้ทั้งนั้นแหละ หมู่บ้าน ละพันสองพันก็ เก็บกันหมดลูกน้องไม่เคยได้เลย อันนี้ลูกพี่ไม่มีน้ำใจลูกน้องก็ไม่มีกำลังใจทำงาน และอันนี้ต้องแก้ปัญหาคบคู่ ไปด้วยกับการทำงาน เราก็มองเปิดให้เขาดูหมดเลยว่ามีอะไรอยู่บ้างสิ่งที่เขา ควรได้ แล้วก็ควรจะแนะนำให้เขาได้ในทางที่ถูกไม่ใช่ว่า เอ็งต้องได้ไปในทางผิดของเขามา"

เมื่อออกคำสั่งแล้วผู้ถูกสัมภาษณ์ได้ติดตามผลการปฏิบัติของตำรวจและจัดอันดับผู้ปฏิบัติ พร้อมกับให้รางวัลแก่ผู้ที่ชนะ มีกระตุนคนที่ได้คะแนนต่ำซึ่งทำให้งานกระชับขึ้นทีละขั้น ๆ จนตำรวจ ในสถานีมีประสิทธิภาพในการทำงานอย่างสูง ไม่มีปัญหาเรื่องทุจริตและการร้องเรียนตลอดระยะ ที่ผู้ถูกสัมภาษณ์ดำรงตำแหน่งอยู่ การทำงานของตำรวจไม่ใช่ทำงานหนักแล้วจะ ได้รับผลดีเสมอไป การทำงานต้องดูที่นโยบายและความสนใจของผู้ใหญ่ด้วย ในเรื่องนี้ผู้ถูกสัมภาษณ์กล่าวว่าความสำเร็จส่วนหนึ่งมาจากการเลือกทำงานตามนโยบายที่ผู้บังคับบัญชาสนใจ เช่น งานมวลชน

"หลักอีกอย่างที่สำคัญที่สุดในการทำงานคือ เราไม่ใช่ทำงานแบบสุมสุมทำเราทำ กันไปเรื่อย เราต้องดูเป้าหมายของผู้บังคับบัญชาต้องดูเป้าหมายของอธิบดี ต้องเอามาศึกษาก่อนว่า นโยบายคำสั่งอธิบดีเขาว่าอย่างไรอย่างตอนที่อยู่เนี่ยยัง เอ็งอธิบดีใหม่ขึ้นพอดีบ๊วย ก็ตั้งนโยบาย แกมมาอ่านแต่ละข้อ ๆ ปรับปรุงด้านสายตรวจเราก็มองแล้ว พัฒนาเกี่ยวกับ เรื่องชุมชนสัมพันธ์ อันนี้เรายังไม่ได้ทำก็เลยวางโครงการไว้ 3 โครงการ ทำในเรื่องเกี่ยวกับการเยี่ยมเยียน

ประชาชน รับบริการเคลื่อนที่ อบรมยามรักษาการณณ์ เผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับการป้องกัน
อาชญากรรม ทั้งหมดครบ โครงการพอทำไปก็ เป็นสิ่งที่กระทบไปถึงนายได้ยื่นเข้า"

"ในการทำเรื่องมวลชน วิธีการเข้าไปคือให้รู้ก่อนว่าผู้นำเขาคือใคร กรรมการหมู่บ้าน
มีใครบ้าง เข้าไปสัมผัสพวกนี้แล้วก็พวกนี้เขาจะเอาไปกระจายให้ กระจายเสร็จเราก็ได้มวลชน
มาโดยที่เราไม่ต้องไปเหนื่อยมาก อันนี้ก็ทำให้ตรงกับเป้าหมายที่คิดอธิบดีเขาสนใจก็เลยไปเยี่ยม
พอไปเยี่ยมตอนแรกแกนึกว่าไม่ได้ทำกันจริงพอแกไป เขาก็รู้ว่าทุกอย่างทำไว้มีหลักฐานมีการทำ
ทุกอย่างถูกต้องก็เลยชื้อเสียงเลยดี"

การจับงานมวลชนขึ้นมาทำนอกเหนือจากการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมที่
เป็นหน้าที่โดยปกติแล้ว ทำให้ผู้ใหญ่ส่วนมากมีความรู้สึกที่ติดต่อผู้ถูกสัมภาษณ์ และ เบื้องหลังความสำเร็จนี้
ผู้ถูกสัมภาษณ์กล่าวว่ามิได้ทำอะไรมากไปกว่านโยบายที่ผู้ใหญ่วางแนวไว้ ก็ได้รับความร่วมมือจาก
สารวัตรใหญ่และตำรวจ เป็นอย่างดี

เกี่ยวกับเงินเดือน ผู้ถูกสัมภาษณ์มีทัศนคติต่อเงินเดือนตำรวจว่าต่ำมาก โดยเฉพาะ
ตำรวจชั้นประทวน แสดงว่าตำรวจระดับสารวัตรของสถานีมีความเข้าใจสภาพปัญหาที่ตำรวจ
ชั้นผู้น้อยประสบอยู่แต่ขณะเดียวกันก็มีตำรวจชั้นผู้ใหญ่จำนวนมาก เพิกเฉยหรือมีความ เห็นว่า เงินเดือน
ตำรวจเพียงพอแล้ว สำหรับผู้ถูกสัมภาษณ์มีความ เห็นต่อเงิน เดือนสวัสดิการตำรวจชั้นผู้น้อยดังนี้

"ชั้นประทวนไม่ว่าระดับชั้นประทวนโรงพักไหนก็แล้วแต่ไม่มีทางที่จะอยู่ได้ด้วยเงินเดือน
ที่ตัวเองรับ"

ดังนั้น จึงจำเป็นที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องยื่นมือเข้าไปช่วยเหลือก่อนที่ตำรวจชั้นผู้น้อยจะ
ดิ้นรนช่วยตัวเองในทางที่มีขอบ ด้วยการอบรมและชี้นำในทางที่ดี

"เวลาประชุมก็จะบอกเลยว่าไอ้ความเป็นอยู่ที่เราทุกคนมีปัญหา เรื่องการใช้จ่าย
มันไม่พอแต่ถ้าเราพยายามหาอาชีพของเราโดยวิธีการที่ถูกต้อง สุจริต เช่นไปฝ้ายามหมู่บ้านบ้าง
ฝ้ายบริษัทนั่ง ฝ้ายโรงงานมั่งมันก็ได้ผลตอบแทน เหมือนกันแต่ถ้าฝ้ายเรามาเทียบกันดูเราได้เงินโดย
วิธีไปหยุดรถเรียกรถบรรทุกทุกโบกได้ทีละ 20 ทีละ 100 เราก็เสี่ยงถ้าฝ้ายเราร้องเรียนขึ้นมามัน
ก็ต้องมีเรื่องมีราว ถูกออกจากราชการอะไรมันจะคุ้มกว่ากัน ไอนั้นมันไม่เหนื่อยแต่ว่ามันได้ด้วย
สุจริตของตัวเอง มันก็ดีกว่าคือพยายามให้เขาอยู่ในลักษณะนี้"

การอบรมดังกล่าวมานี้หากพิจารณาแล้วจะ เห็นได้ว่า เป็นการชี้นำหรือการปราบของ
ผู้ปกครองต่อผู้ใต้บังคับบัญชาที่ต้องรับผิดชอบอย่างหนึ่งเท่านั้น แต่ก็ทำใช้วิธีที่ดีที่สุดของการขจัด
ปัญหาทุจริตในหน้าที่ของตำรวจไม่ เพราะรากลึกของมันยังไม่เคยถูกแก้ไข นั่นคือเงินเดือนของ

ตำรวจซึ่งเป็นตัวหลักต้นหรือจุดใจตำรวจในการประพฤติมิชอบต่อหน้าที่อันสำคัญ ผู้ถูกสัมภาษณ์
ในฐานที่เป็นผู้ใกล้ชิดตำรวจชั้นผู้น้อยเชื่อว่าพฤติกรรม เบี่ยงเบนในทางแสวงหาผลประโยชน์ของ
ตำรวจผู้น้อยโดยมากเกิดมาจากความจำเป็น

"มันเป็นเรื่องความจำเป็นแน่นอนเพราะว่าเรามาติดตุง่าย ๆ แล้วก็ว่าตำรวจ
คนหนึ่งมีครอบครัวลูกคนหนึ่งมีเมียหนึ่ง เงินเดือนพลตำรวจอย่างเก่งก็ 1,620 บาท แต่
1,620 นี้ก็กินวันหนึ่งเข้าไปเท่าไร วันหนึ่งไม่ต่ำกว่า 30 แล้ว กินอย่างประหยัด 30 บาท
30 วัน 900 บาท เหลืออีกก็บาทเบ็ดเตล็ดอีกเยอะแยะ ค่าเล่าเรียนลูกอะไรต่ออะไร ถ้าเมีย
ไม่ทำงานยิ่งไปกันใหญ่"

ปัญหาด้านเงินเดือนตำรวจนี้ได้ก่อภาระให้แก่ผู้บังคับบัญชาที่จะต้องแก้ไขเอง ซึ่งแสดง
ถึงความรับผิดชอบที่ติของผู้นปกครองในอันที่จะตอบแทนแก่ผู้บังคับบัญชาและ เหตุนี้ เป็นรากฐาน
ประการหนึ่งที่ตำรวจส่วนหนึ่งจำต้องหา เงินนอกระบบ เข้ามาสนับสนุนการทำงานตำรวจ เหล่านี้
จึงจำต้องอยู่ในวัฏจักรของความดีและความ เลวและมีความ เชื่อว่าการได้ เงินสนับสนุนจากสิ่ง
เลวมาใช้จ่ายในสิ่งที่ดีหรือโดยเจตนาดี เป็นสิ่งที่ถูกต้อง ทั้งนี้ปัญหานี้คงจะ เป็นความคุ้นเคยของ
กรมตำรวจต่อไป ตราบใดที่กรมตำรวจไม่สามารถจะชี้ปัญหาให้ผู้กำหนดนโยบายของรัฐ เข้าใจ
ความแตกต่างของการขึ้น เงิน เดือนตำรวจและข้าราชการส่วนอื่นได้

เกี่ยวกับการได้รับความยุติธรรมผู้ถูกสัมภาษณ์เป็นสารวัตรปกครองสถานีแห่งแรก
ได้ระยะหนึ่งก็ได้รับการบ่า เหน็จความดีความชอบให้ย้ายเข้ามา เป็นสารวัตรปกครองในสถานีชั้นใน
ที่มีชื่อเสียง เป็นการตอบแทนจากผู้ใหญ่โดย ไม่ต้องวิ่งเต้น

"ตั้งแต่ทำงานมาไม่ว่าจะแต่งตั้งโยกย้ายก็ดีหรือว่าการได้ขึ้นเงินเดือนก็ดี ได้ 2 ชั้น
ไม่เคยใช้วิธีที่เรียกว่าใช้เงินหรือว่าใช้วิธีอื่นที่คนอื่น เขาใช้กันอยู่ เช่น ประจบสอพลอหรืออะไร"

ผู้ถูกสัมภาษณ์มีความ เห็นถึงความยุติธรรมของระบบมหนึ่งว่าผู้ที่ทำงานจำเป็นต้อง
ทำงานให้ เป็นคือต้องรู้จักประชาสัมพันธ์ผลงานของตนเองให้ผู้บังคับบัญชาได้รับรู้ด้วย มิฉะนั้น
ผู้บังคับบัญชาจะไม่สามารถรับรู้ได้ นอกจากนั้นก็ต้องคอยติดตามผลงานและจัด เก็บ เอกสารไว้
พร้อมที่จะแสดงได้ บุคคลที่ไม่รู้จักประชาสัมพันธ์ตัวเองและไม่อาจนำหลักฐานการทำงานมาแสดงได้
จะอยู่ในประ เภทที่นายลืมหรือไม่ได้รับความยุติธรรม

ผู้ถูกสัมภาษณ์มีความ เข้าใจใน เรื่องระบบอุปถัมภ์และยอมรับว่าการดำรงอยู่ของระบบ
อุปถัมภ์ในอาชีพตำรวจส่วนหนึ่ง เพราะความจำเป็นหรือมีคุณประโยชน์

"สมมุติว่าผม เคยทำงานในหน้าที่ที่มีผมมีลูกน้อง เป็นรองสารวัตรอยู่คนหนึ่ง ผมรู้ว่า คนนี้ทำงานดีมีฝีมือเรารู้มันแค่ในเวลาเดียวกันอาจมีรองสารวัตรที่ลุ่มพินี้ก็ได้ ทำงานเก่งกว่าคนที่เรารู้จักแต่เราไม่เคยอยู่กับเขาเลยไม่เคยเห็นฝีมือเขาเลย ใครมา recommend เท่าไรว่าคนนี้เป็นอย่างนั้น ๆ เราจะเชื่อไม่ได้เราจะเชื่อไฉนมากกว่าเพราะเราอยู่สนิทกว่า นี่มันก็เลยเกิดระบบว่าพอนายใครขึ้น เป็นใหญ่ใครที่เคยเป็นลูกน้องเขา เชื่อมือเขาต้องเอามาด้วยมันก็เป็นระบบอันหนึ่งที่ก่อให้เกิดระบบที่เรียกว่าระบบอุปถัมภ์หรือนายไคร่นายมัน"

การที่จะทำงานได้ดีนั้นนอกจากจะต้องทำงานหนักและจะต้องมีนายที่ดีด้วยแล้ว ผู้ถูกสัมภาษณ์เชื่อว่าจะต้องมีดวงดีด้วย เพราะหากทำงานหนักแต่นายไม่มีความก้าวหน้าตนเอง ก็จะได้ดีด้วยซึ่งถือว่าดวงไม่ดี เป็นเหตุ นั่นเอง

ผู้ถูกสัมภาษณ์กล่าวว่าด้วยหลักการแล้วกรมตำรวจสามารถจะอยู่ได้โดยเอกเทศไม่ต้องตกอยู่ภายใต้อิทธิพลของกลุ่มใด ๆ แต่สาเหตุที่ทำเช่นนั้นไม่ได้เพราะกฎข้อบังคับต่าง ๆ ในกรมตำรวจเอง เป็นปัญหาสำคัญอันดับแรก

"ข้อบังคับหรือระเบียบของตำรวจที่มันออกมามันมีหลายแบบมีหลายเล่มถ้าเราจะทำตามไอ้ระเบียบทุกอย่างมันผิดมนุษย์ มันทำไม่ได้เพราะฉะนั้นในเมื่อเรามีจุดอ่อนในเรื่องการปฏิบัติหน้าที่ คนที่มีที่จะทำเราได้ในเรื่องจุดอ่อนก็มีอำนาจต่อรองกับเรา"

บุคคลที่มีอำนาจบารมีที่จะต่อรองกับตำรวจนั้นมีหลายกลุ่ม กลุ่มแรกที่ถูกสัมภาษณ์กล่าวถึงคือผู้บังคับบัญชา

"เอาอย่างง่าย ๆ นายขอใบสั่งมาเราเป็นสารวัตรจราจรเราบอกว่าปรับ 500 บาทแล้วอะไรจะเกิดขึ้นนายเขาจะบอกว่าเอาปรับได้ก็ปรับไป งานเราเสนอเรื่องขึ้นไปไม่ตามระเบียบถูกรายงานชี้แจงเสนอข้อบกพร่องแค่ 2 เรื่องเราก็ตายแล้ว เอาตัวอย่างง่าย ๆ แคใบสั่งรถทุกวันนี้สารวัตรจราจรหลายโรงพักกำลังปวดหัวอยู่"

กลุ่มหนังสือพิมพ์ เป็นกลุ่มอิทธิพลต่อมา

"ตำรวจหลายคนกำลังประสบปัญหาอยู่คือเรื่องนี้แหละ เรื่องเกี่ยวกับ น.ส.พ. เพราะว่าเราให้ความสำคัญกับข่าวที่ น.ส.พ. ลงหรือ น.ส.พ. เขียนโดยที่ผู้ใหญ่ที่เรามีแผนกประชาสัมพันธ์อยู่ขณะนี้ ถ้ามีข่าวเกี่ยวกับตำรวจไม่ว่าไปแต่งงานใคร หรือว่าเป็นวันเกิดใคร ต้องตัดนะ รายงานถึงผู้บัญชาการอันไหนผู้บัญชาการเกิด เป็นไงว่าไม่ดี ชี้แจง ชี้แจงข้อเท็จจริงบางเรื่องตั้งกรรมการชี้แจงข้อบกพร่อง ซึ่งอันนี้เป็นทำให้ความสำคัญกับเขาเอง"

การให้ความสำคัญกับ น.ส.พ. นี้ทำให้เกิดการสร้างอำนาจแก่ น.ส.พ. ที่มีต่อวงการตำรวจ ซึ่งในทัศนะของผู้ถูกสัมภาษณ์เห็นว่าควรลดการครอบงำของ น.ส.พ. ลง

"ถ้าลอง เขาทำอะไรไป เราไม่ได้สนใจแต่เรานำมาพิจารณา เพื่อแก้ไข เท่านั้นไม่ถึงขนาดจะต้องเอา เป็นเอาตายเลย อันนั้นมันก็จะ เป็นส่วนที่มาช่วยในการทำงาน แต่เราขณะนี้ เราไม่ได้ใช้อย่างนั้น เราใช้มา เตะตำรวจด้วยกันเองมันก็เลย เป็น คล้ายผู้ใหญ่ .. ฎเขียนนิดเดียว เอล่ะมึง เสร็จแน่นมัน เป็นอย่างนี้"

ในการปฏิบัติแล้วผู้ถูกสัมภาษณ์ได้ปฏิบัติต่อกลุ่มนักหนังสือพิมพ์ในทางสายกลางดังนี้

"สมมุติว่าถ้า เขาขอให้โฆษณาหรือทำบุญอะไรอย่างนี้ โบว์ลิ่ง ขอมมา 2 พัน จริงอยู่ ถ้าเราเอาซองโฆษณา โบว์ลิ่ง ประชาสัมพันธ์ไปหมุนตามร้านค้า มันไม่มีพวกที่เขาจะให้ 2 พันบาท มาทีเดียว ร้านหนึ่ง 500 บาท ร้านหนึ่ง 300, 200 บาท เมื่อ 10 ร้าน เวลาพูดก็พูด 10 ปาก ผลเสียมันก็เกิดขึ้นกับตัวเรา เพราะ เป็นคนเอาไป เพื่อตัดปัญหาและไม่ให้เสียน้ำใจก็ตัด ความรำคาญ บางทีก็ใส่ไปเลย 400 บาท 300 บาท และบอกไปว่าไม่มีใครต้องการโฆษณานะ แต่ว่าถ้า เพื่อจะเอาไปทำบุญผมก็ช่วยคุณแค่นี้แล้วกัน ออกไปเลย คือไอ้คนมาขอก็รู้ว่าเราไม่ได้ ไปรบกวนชาวบ้านแล้วก็ไม่กล้ามาอีก เพราะรู้ว่าถ้ามาอีกเราจะต้องพูดอย่างนี้ แสดงว่าเรา ไม่ได้ไปโปร. เขาทำไร ก็ใช้วิธีอย่างนี้ได้ผล เขาไม่กลับมาอีกเลย ไปแล้วก็ไปเลย"

ขณะ เดียวกันหนังสือพิมพ์ก็มีประโยชน์ต่อตำรวจ

"บางอัน เขาก็มีใจ เป็นธรรม เขา เขียนมันก็มีส่วน ชาวบ้านชาวช่อง เขาเดือดร้อน บางที เขา เขียนมาที่หนังสือพิมพ์เราก็อใจ เหมือนกัน เอ้อ..ดีไว้ย เราจะได้รู้ว่าตรงนี้เขา เดือดร้อนจริง ๆ"

สำหรับกลุ่มอิทธิพล กลุ่มผลประโยชน์และกลุ่มทหาร ผู้ถูกสัมภาษณ์ไม่ให้ความสำคัญมากนัก เพราะยังไม่เคยประสบกับอิทธิพลของกลุ่ม เหล่านี้ด้วยตัวเอง และสถานีสามารถเลี้ยงตัวเองได้ ด้วยเงินค่าปรับ เทศกิจจำนวนมากในปัจจุบัน

กล่าวโดยสรุป ผู้ถูกสัมภาษณ์ในปัจจุบันได้ปรับ เปลี่ยนค่านิยมและทัศนคติในการรับราชการ ในแบบที่สามารถอยู่ในระบบได้ด้วยความสามารถ แต่ก็มีค่านิยมและทัศนคติบางประการที่จำต้อง คล้อยตามสภาพแวดล้อม ดังจะเห็นได้จากการยอมรับระบบอุปถัมภ์บางส่วน การยอมรับอิทธิพล ของกลุ่มผู้บังคับบัญชา และวิธีการทำงานให้มีความก้าวหน้าโดยรู้จัก เลือกรางานที่ผู้ใหญ่นสนใจและ ต้องการรวมถึงวิธีการนอกแบบต่าง ๆ ซึ่งจะเห็นได้ว่าผู้ถูกสัมภาษณ์ในปัจจุบันและในอดีตมีความ แตกต่างกันหลายประการในเรื่องค่านิยมและทัศนคติ ปัญหาต่าง ๆ ของกรมตำรวจที่ปรากฏนี้ ผู้ถูกสัมภาษณ์เชื่อว่ากรมตำรวจสามารถแก้ไขได้โดยให้ข้อคิดไว้ เป็นสิ่งสุดท้ายว่า

"ปัญหาของกรมตำรวจมีอยู่อย่างเดียวผู้ใหญ่ทำตัวให้เป็นตัวอย่างที่ดีแก่ลูกน้อง ไม่ใช่ ว่า สิ่งอย่างทำอย่างแค่นั้นเอง"



บุคคลที่ 7 :

ผู้ถูกสัมภาษณ์มีศเป็น พ.ด.ท. ตำแหน่งรองผู้กำกับการมีฝีมือในทางการสอนและการบริหารคนหนึ่งของนครบาล จบการศึกษาจากจังหวัดพิษณุโลกก่อนเข้ามาเรียนต่อที่โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาในกรุงเทพฯ และเข้าโรงเรียนนายร้อยตำรวจในเวลาต่อมา เมื่อจะจบจากโรงเรียนนายร้อยตำรวจผู้ถูกสัมภาษณ์ตั้งใจที่จะออกมาเปลี่ยนแปลงบทบาทที่ไม่ดีของตำรวจ เช่น การกดขี่ ขูดรีด และต้องการเป็นตำรวจที่เป็นผู้บริการ ช่วยเหลือประชาชน แต่เมื่อได้ออกมารับราชการจริง ๆ แล้วค่านิยมและทัศนคติของผู้ถูกสัมภาษณ์ก็ต้องเปลี่ยนไปในทางที่สอดคล้องกับระบบ ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้ปรับค่านิยมและทัศนคติเมื่อออกมารับราชการโดยใช้วิธีการนอกแบบในการบริหารงาน ซึ่งปรากฏว่าเมื่อเป็นสารวัตรและสารวัตรใหญ่สามารถทำให้เกิดความเจริญในหน่วยงานเป็นอย่างดี วิธีการเหล่านี้แม้จะไม่เป็นที่เปิดเผยแต่ก็เป็นแบบอรูปนัยที่เป็นไปในทางปฏิบัติซึ่งน่าสนใจ ดังอาจจะเห็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงทางค่านิยมและทัศนคติที่เกิดขึ้นไปพร้อม ๆ กันด้วยดังนี้

เมื่อจบจากโรงเรียนนายร้อยตำรวจแล้วผู้ถูกสัมภาษณ์ได้ออกฝึกงานที่ สน.ยานนาวา ซึ่งผู้ถูกสัมภาษณ์กล่าวว่าชีวิตมีแต่การทำงานและ เริ่มสัมผัสความเป็นไปไม่ได้ของเงินเดือนตำรวจกับค่านิยมของสถาบันการศึกษาที่กำหนดให้วางตัว

"ชีวิตที่เราฝึกมาจากโรงเรียนให้เราเป็นคน ต้องรักษาเกียรติยศ ชื่อเสียง จะขึ้นรถ เมล์แต่งเครื่องแบบก็ไม่ได้ทำตัวให้ผิดไปจากบุคคลทั่ว ๆ ไป การยืน การเดินต่าง ๆ ต้องเป็นไปตามอุดมคติ ความจริงตอนออกมาแล้วในสายตาของชาวบ้านทั่ว ๆ ไป ที่ผมถามคล้าย ๆ กันว่าพวกนี้ยังเด็กเกินไป ทำอะไรผิดกับคนอื่นอยู่เรื่อยโดยเฉพาะถ้าฐานะไม่ดีถ้าออกมาแล้วเงินเดือนไม่พอใช้ เทียวกลางคืนเที่ยวบาร์ในทึบลับเดียวเดี๋ยวก็หมด ๆ ก็ไม่มี ถ้าไม่มีรถก็ยิ่งแย่ขึ้นรถเมล์ก็ไม่ได้ขึ้นแท็กซี่ก็ไม่ไหวคิดไปคิดมาแล้วไม่ไหวต้องไปเรียนต่อ จึงตัดสินใจไปเรียน 2 ปี"

ความรู้สึกขัดแย้งจากค่านิยมที่ได้รับการอบรมสั่งสอนมากับสภาพความเป็นจริงของเงินเดือนทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์หาทางออกโดยการไปเรียนต่อในระดับปริญญาโทที่สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์โดยมีเหตุผลเพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาด้านการเงินเป็นหลัก เมื่อเรียนจบแล้วผู้ถูกสัมภาษณ์ก็ได้รับยศเป็น ร.ต.อ. เริ่มทำงานครั้งแรกในตำแหน่งด้านการวางแผนของแผนกสถิติวิจัยของกองบัญชาการตำรวจนครบาล ซึ่งต้องรับผิดชอบงานด้านหนังสือของผู้ใหญ่ การทำงานใกล้ชิดกับผู้ใหญ่ของผู้ถูกสัมภาษณ์นับ เป็นการ เริ่มต้นที่ดี

"ระยะนั้นเนื่องจากใกล้ชิดผู้ใหญ่ได้ทำงานทุ่ม เทก้นมากก็เลยเจริญได้เลื่อนเงินเดือนเร็ว ไอ้เรื่องนี้ไม่ได้เกี่ยวกับเรื่องดวง เป็นเพราะว่าผมได้ทำงาน เราไม่เคยมีลูกน้องไม่เคยมีลูกพี่ลูกพี่มีก็คือคนที่ใช้งานเรา เราทำงานให้ท่านถูกใจมาก ๆ ท่านก็ถือว่า เป็นลูกน้องมีอะไรท่านก็ให้"

การได้ใกล้ชิดผู้ใหญ่ประกอบกับการใช้วิธีการทำงานด้วยความสามารถอย่างเต็มกำลังทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้รับการตอบแทนที่ดีจากผู้ใหญ่เสมอมา สิ่งนี้ได้ก่อให้เกิดค่านิยมและทัศนคติที่ดีต่อตัวผู้ถูกสัมภาษณ์ คือ การใช้ระบบคุณธรรม ซึ่งผู้ถูกสัมภาษณ์เชื่อว่าถ้าทำงานดีแล้วถึงจะถูกย้ายไปอยู่ที่ไหนก็จะต้องมีคนช่วยเหลือ

"ถ้าเราทำงานให้เค้าดีนายเคื่อก็อยากให้เราถูกย้ายก็ต้องเอาตัวกลับมา เพราะฉะนั้นไอ้ที่ผมอยู่โรงพักอาจจะว่าดีในสายตาคคนอื่น เช่นโรงพักลุมพินี บางชื่อ แต่ความจริงในโรงพักนี้ทำงานหนักมาก ต้องอาศัยคนที่ทำงานถ้าไม่ทำงานอยู่ไม่ได้"

วิธีการทำงานเพื่อให้ผู้บังคับบัญชายอมรับและประทับใจนั้นผู้ถูกสัมภาษณ์กล่าวว่าอยู่ที่การมี เหตุผล

"มีเหตุผลหมายความว่าผมไม่ใช่คนประเภทที่นายสั่งแล้วก็รับอย่างเดียว เราจะให้เหตุผลเขาไปด้วย ถ้าสั่งอย่างนี้จะให้ข้อคิดเป็นข้อดีไม่ดีให้เราไตร่ตรองดู ดูซิว่าเขาจะสั่งการว่าไงในระดับที่เราไม่สามารถจะ make decision ได้เองเราก็ให้เหตุผลให้ข้อมูลเขาไป ถ้าอย่างไหนที่ท่านให้เราทำบอกไม่ดีก็ต้องบอกท่านไปว่าอย่างนี้ไม่ถูกต้อง คนที่ทำงานจะอยู่ใกล้ชิดปัญหามากที่สุดให้เหตุผลให้ข้อมูลไปแต่ถ้าเขายังยืนยันเราเราก็พยายามทำแต่ว่าพยายามทำให้เสียหายน้อยที่สุด"

สำหรับนายที่ไม่มีเหตุผลหรือพูดไม่รู้เรื่องผู้ถูกสัมภาษณ์กล่าวว่า จะต้องหลีกเลี่ยงไม่กระทบกระทั่ง หรือไม่ยุ่งเกี่ยวกับ นายจะมีอิทธิพลต่อตำรวจแล้ว สภาพแวดล้อมก็มีส่วนสำคัญด้วย ผู้ถูกสัมภาษณ์กล่าวว่า

"บทบาทที่คาดไว้คือจะต้องยุติธรรมช่วยเหลือประชาชนอุทิศตนให้ประชาชน พอมารทำงานจริง ๆ แล้วเหตุการณ์อย่างนั้นไม่ได้มีขึ้นมา มีทั้งผู้บังคับบัญชาที่กำหนดกฎเกณฑ์และอำนาจของเรา มีทั้งประชาชนที่มี power เข้ามามีบังคับบัญชาการทำงานของเรา"

ภายหลังจากผู้ถูกสัมภาษณ์ทำงานด้านธุรการในกองบัญชาการได้ระยะหนึ่งแล้วก็ได้รับการแต่งตั้ง เป็นสารวัตรสอบสวนฯ ของสถานีหนึ่งในนครบาล ผู้ถูกสัมภาษณ์ต้องปรับตัวด้านการทำงาน เพราะไม่เคยเป็นรองสารวัตรสอบสวนมาก่อน แต่ก็สามารถเป็นสารวัตรที่ดีได้ เพราะพยายามศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองจนถึงระดับ เป็นผู้มีฝีมือด้านการสอบสวนผู้หนึ่ง และพร้อม ๆ กันนั้นเมื่อสถานภาพของผู้ถูกสัมภาษณ์เปลี่ยนไป การรับรู้ถึงสภาพแวดล้อมก็ทำให้ทัศนคติบางส่วนเริ่มเปลี่ยนไปด้วย ผู้ถูกสัมภาษณ์เริ่มยอมรับพฤติกรรมบางอย่างของผู้บังคับบัญชาโดยกล่าวว่า

"บางครั้งในฐานะของผู้บังคับบัญชาหัวหน้าหน่วย บางครั้งเราก็ต้องแกล้งใจ คือหมายความว่า เราต้องยอมรับอยู่อย่างหนึ่งว่า เครื่องมือเครื่องใช้วัสดุอุปกรณ์ในการทำงานของ

ตำรวจมันจำกัด บางครั้งก็ต้องได้รับการสนับสนุนจากประชาชนบ้างบางครั้งก็ต้องไปหาความสนับสนุนหาผลประโยชน์อะไรขึ้นมา เพื่อที่จะทำให้งานเค้าสำเร็จ เพราะ เป็นหัวหน้าหน่วย ถ้าพวกนี้ไปแล้วไม่มาบอกเราถ้าไม่ถือว่าแตกตาเราก็คงต้องแกล้งใจบ้าง เค้าทำงานให้เราได้ ถูกต้องตามภารกิจหน้าที่เราก็ออใจ เรื่องนอกเหนือนั้นไม่ต้องถือว่าเป็นเรื่องร้ายแรง"

สำหรับตำรวจชั้นประทวนซึ่ง เป็นผู้น้อย ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้เข้าใจพื้นฐานของตำรวจ เหล่านี้ได้ดีขึ้นและสรุปว่ามีทัศนคติต่อตำรวจผู้น้อยในแง่ลบ

"บทบาทของตำรวจชั้นประทวนถูกอิทธิพลภายนอกมาก ทั้งทางด้านผู้บังคับบัญชา ประชาชน สังคม สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทำให้บทบาทของเค้าเปลี่ยน เค้าจะทำในทางลบบ่อยเสมอเพื่อจะสนอง needs ของตัวเอง needs ทางด้านสังคม ครอบครัว บทบาทเค้าจะเบี่ยงเบนไปทางลบบ่อยเรื่อยคือหมายความว่าประพฤติคนไม่ดี ส่วนมากจะเป็นลักษณะนั้นถ้ามีทางที่จะหารายได้ได้ก็จะทำ คือ ความต้องการของตนเองสำคัญกว่าอุดมคติ เพราะฉะนั้นทัศนคติของคนที่มาติดต่อตำรวจระดับชั้นผู้น้อยก็คือ พวกนี้เป็นพวกที่ไม่ค่อยจะดีนักในสายตาผมเอง มักจะเบียดทำอะไรที่ผิดระเบียบแบบแผน ผิดทำนองคลองธรรมอยู่เรื่อย มีส่วนน้อยที่เป็นคนดีแต่ส่วนมากที่ผมมองตำรวจระดับนี้ทัศนคติของผมไม่ค่อยดีนัก"

ผู้ถูกสัมภาษณ์เชื่อว่าการแก้ไขตำรวจชั้นผู้น้อยได้จะต้องเริ่มจากสองส่วน คือ ยกระดับด้านการศึกษาและเงินเดือนโดยให้เหตุผลว่า

"ระดับความรู้ของตำรวจผู้น้อยต่ำกว่าเกณฑ์เฉลี่ยของประชาชนโดยทั่ว ๆ ไป โดยเฉพาะในสภาพของนครหลวง"

"ตำรวจชั้นผู้น้อยบางระดับค่าแรงต่ำกว่าค่าแรงขั้นต่ำ เพราะฉะนั้นในการที่จะให้เขาประพฤติปฏิบัติดีในขณะที่ท้องเค้าหิว ไม่มีที่อยู่อาศัยผมว่าทำไม่ได้"

ความบกพร่องของระบบที่ไม่สามารถให้ชีวิตที่ดีต่อตำรวจชั้นผู้น้อย สภาพความเป็นอยู่ที่ยึดสน บางครั้งได้สร้างทัศนคติต่อนายตำรวจที่เป็นผู้บังคับบัญชาให้รู้สึกเห็นใจหรือสงสาร ซึ่งส่งผลให้มีการยอมรับเมื่อตำรวจชั้นผู้น้อยมีรายได้เล็กน้อย ๆ มาจนเจือฐานะของตนเอง จนเป็นธรรมเนียมที่ไม่อยากยุ่งเกี่ยวหรือเอาหูไปนาเอาตาไปไร่ขึ้น ธรรมเนียมนี้เมื่อใช้กว้างขวางเข้าทำให้เกิดความเคยชินเมื่อตำรวจชั้นผู้น้อยแสวงหาผลประโยชน์ที่ใหญ่ขึ้น ซึ่งส่งผลถึงระบบที่ยากจะแก้ไข เพราะมีพื้นฐานมาจากความสงสารและความบกพร่องที่ระบบก่อขึ้นเอง

สำหรับนายตำรวจระดับเดียวกับผู้ถูกสัมภาษณ์แล้วภาวะบีบคั้นทางเศรษฐกิจมีน้อยลงและค่านิยมในเรื่องเกียรติยศ ศักดิ์ศรีมีมากขึ้นกว่าชั้นประทวน ดังนั้นผู้ถูกสัมภาษณ์จึงมีทัศนคติที่ดีต่อนายตำรวจระดับหัวหน้าหน่วยด้วยกันโดยให้ทัศนะว่า

“ส่วนมากที่ผมสังเกตหัวหน้าหน่วยงานมากได้รับการศึกษาสูง เป็นคนหนุ่ม เป็นยุคของคนหนุ่มขึ้นมา พวกนี้ได้รับการศึกษาระดับพอสมควรพูดกันรู้เรื่องมีหัวคิดความคิดความถูกต้องอะไรต่าง ๆ เพราะฉะนั้นบทบาทของเค้าจะถูกต้องตามกำหนดกฎเกณฑ์ต่าง ๆ อันนี้ทำให้มีทัศนคติของผมต่อระดับหัวหน้าหน่วยดีกว่าชั้นประทวน”

แต่สำหรับนายตำรวจระดับรองลงมาจากผู้ถูกสัมภาษณ์คือระดับของสารวัตรแล้ว ผู้ถูกสัมภาษณ์มีทัศนคติที่ไม่ดีนัก

“ระดับรองสารวัตรก็ถูกฝึกคนบางคนก็ดีบางคนก็เลว ส่วนมากรองสารวัตรโดยเฉพาะระดับปฏิบัติการก็มีบทบาทที่น่าสงสาร ทำงานหามรุ่งหามค่ำเพราะปริมาณมากบางครั้งที่เขาทำ ๆ ไป เขาจำเป็นต้องทำอย่างนั้น เช่นการไม่รับแจ้งความ การรับแจ้งความลอย ๆ เจย ๆ เพราะเค้าทำไม่ทันถ้าผู้บังคับบัญชาไม่สนใจคือปล่อยให้ตาม เรื่องตามราวมันก็ และกันใหญ่”

การมีทัศนคติต่อตำรวจในแต่ละระดับแตกต่างกันของหัวหน้าหน่วยได้ส่งผลถึงการปกครองตำรวจตามมา นายตำรวจผู้ใหญ่บางคนมีทัศนคติต่อตำรวจผู้น้องที่เป็นชั้นประทวน ในแง่ลบและมักจะสรุปว่าตำรวจชั้นประทวนทั้งหมด เลวร้าย ฉะนั้นจึงมักใช้อำนาจลงโทษก่อนได้ถาม หรือสันนิษฐานว่าผิดไว้ก่อน นายตำรวจผู้ใหญ่บางคนมองเห็นนายตำรวจระดับรองสารวัตรว่ามักจะเกียจคร้าน ฉะนั้นเมื่อพบข้อบกพร่องใด ๆ ขึ้นก็จะสันนิษฐานในแง่ลบไว้ก่อนและอาจจะลงโทษโดยไม่ยอมฟังเหตุผล เพราะมีความ เชื่อว่าผิดไว้ก่อนซึ่งนับ เป็นการบั่นทอนกำลังใจในการทำงานทางหนึ่ง

ผู้ถูกสัมภาษณ์เป็นสารวัตรประมาณ 10 ปีเศษ ก็ขึ้นเป็นสารวัตรใหญ่ในสถานีตำรวจใหญ่แห่งหนึ่งของนครบาลและสามารถใช้หลักการบริหารงานที่เหมาะสมจนได้รับการยอมรับจากกรมตำรวจ ซึ่งนอกจากจะต้องมีศิลปะในการบริหารงานนอกแบบมาใช้แล้วยังต้องมีศิลปะและความสามารถในการป้องกันตนเองอีกด้วย ผู้ถูกสัมภาษณ์กล่าวถึงการป้องกันตนเอง เรื่องหนึ่งจากนโยบายที่ผิดกฎหมายว่า

“สมัยผมนโยบายทางการพนันสูงก็ไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวแต่บางเรื่องบางอย่าง เช่น บ้านนางไทรศัพท์ ตอนผมรับตำแหน่งครั้งแรกก็โดนนายบีบคั้นมากหมายความว่า จะต้องให้มีไม่ได้ อย่างโน้นอย่างนี้ค่อยมากระแชะมาอะไรต่าง ๆ อยู่เรื่อย ผมเอาความจริงไปเปิดในสมัยนั้นเป็นสมัยรัฐธรรมนูญมาตรา 112 ผมได้สำรวจ เรียบร้อยว่าในพื้นที่มีกี่หลังก็คนมีพฤติการณ์ยังงั้น รัฐมนตรีสิทธิ มาตรวจเยี่ยมโรงพัก ผมก็เอาปัญหาไปเสนอต่าง ๆ เราต้องยอมรับสภาพบ้านทางไทรศัพท์ มีจริง แต่ในความคิดเห็นของท่านเห็นว่าเป็นช่องโหว่เถลไถล มันไม่ใช่ช่องแล้วมันก็ไม่ผิดกฎหมาย

ถ้าพิจารณาถึงกฎหมายพระราชบัญญัติค่าประเวณีแล้วบ้านนางไทรศัพทน์ไม่ผิดกฎหมายใด ๆ เลยที่
เราไปจับ 40-50 คน เป็นการประพฤตินิยม ผมก็เอาข้อมูลให้ท่านรัฐมนตรีสิทธิไป เพราะฉะนั้น
ตอนหลังถึงได้คลี่คลายออกไปว่าบ้านนางไทรศัพทน์ก็ยอมรับกันว่าไม่ผิดกฎหมาย”

ในฐานะที่เป็นสารวัตรใหญ่ท้องที่ สารวัตรใหญ่ยังต้องรับผิดชอบต่อการมีตำรวจหน่วยอื่น
มาจับ เนื่องจากอาจก่อให้เกิดท้องที่ถูกระงับกรรมการสอบสวนได้ เพราะฉะนั้นจึงต้องมีการป้องกัน

“ผมเป็นสารวัตรใหญ่ที่ผมก็ต้องถูกเล่นงานแต่ถ้าจับ 40-50 คน ผมก็ให้ความเป็นธรรม
กับผู้ที่ถูกจับให้ความเป็นธรรมโดยให้ข้อกฎหมายเขาไปต่อสู้ อาจจะถึงขั้นถ้าถูกจับแล้วไม่มีหมาย
ผมก็จะแนะนำให้ทนายให้สู้กันในแง่กฎหมายเพื่อที่จะให้รอดตัวไป”

ดังนั้น ในบางครั้งตำรวจก็จำเป็นต้องเข้าข้างผู้ต้องหาในการต่อสู้คดีในศาล เพื่อมิให้
เกิดความผิดต่อท้องที่ขึ้น เนื่องจากนโยบายของผู้ใหญ่ที่ไม่เข้าใจข้อเท็จจริง

ผู้ถูกสัมภาษณ์กล่าวถึงการบริหารงานในสถานีที่รับผิดชอบว่าจำเป็นต้องใช้เงินพิเศษ
จำนวนมาก

“สมัยที่ผมอยู่ใช้จ่ายกันเป็นแสนต่อเดือน”

เพราะความจำเป็นที่ต้องใช้เป็นทรัพยากรในการบริหารแทบทุกอย่างในสถานี

“งบประมาณหลวงไม่มีที่ให้เราคือเงินเดือนอย่างเดียว พวกเครื่องมือเครื่องใช้เมื่อ
สิ้นปีที่แล้วเป็นยังงี้ก็ยิ่งเหมือนเดิม ไม่ได้ให้เรา รถยนต์ จักรยานยนต์ เอาไปซ่อม 3 เดือน
ก็ยังไม่เสร็จเราก็ไม่มีรถใช้ให้ประชาชนซ่อมผมเอาช่างมาซ่อมเอง มอเตอร์ไซด์ส่วนตัวของตำรวจ
ซึ่งเอามาใช้ในงานตรวจเราก้ให้ค่าน้ำมัน เสียเราก้ซ่อมให้เขา”

นอกจากนี้ยังมีความจำเป็นอื่น ๆ เช่น จัดเป็นบสวัสดิการของตำรวจในสถานี ฯลฯ
ซึ่งหากไม่มีงบประมาณพิเศษนี้แล้วงานในสถานีจะประสบกับปัญหา ผู้ถูกสัมภาษณ์กล่าวถึงสถานีตำรวจ
ที่ไม่มีงบประมาณพิเศษและฝั่งแต่งบของทางราชการว่าควรจะมีสภาพดังนี้

“โรงพักก็เท่ากับ เดินถอยหลังทุกอย่าง เดินถอยหลังหมด เพราะสภาพเหตุการณ์ปัจจุบัน
มันเดินรูดหน้าถ้าเราอ้อยอยู่กับที่ ยานพาหนะเท่า เก่าแต่ความจริงไม่เท่าเดิม ยิ่งลดน้อยไปกว่าเก่า
เพราะมันต้องเสื่อมโทรมตามสภาพยิ่งถอยหลังเป็น 2 เท่า”

ซึ่งปัญหาเหล่านี้ผู้ถูกสัมภาษณ์กล่าวว่า กรมตำรวจรับทราบดี¹

¹ โปรดดูที่สนธิที่ขัดแย้งจากนายตำรวจระดับสูงของกรมตำรวจ จากผู้ถูกสัมภาษณ์กลุ่มที่ 4
ประกอบ.

"ทางกรมตำรวจรับทราบจนกระทั่งบอกว่ายานพาหนะอะไรไม่มีไม่ต้องพูดกันล่ะ เพราะว่ารู้อัน"

แต่การแก้ปัญหาที่ตกหนักอยู่กับผู้ปฏิบัตินั้น ผู้ปฏิบัติจะต้องรับผิดชอบตัวเองหากมีการผิดพลาด ซึ่งผู้บังคับบัญชาชั้นสูงจะไม่รับผิดชอบหรือรับรู้ถึงวิธีการด้วย

"นายเค้าจะไม่ยอมรับ นายเค้าจะไม่ยอมรับรู้อะไรเลย โรงพักนี้ให้เรา เป็นหัวหน้า ใ้ไปจัดการแก้ไขปัญหาของทั้งหมด ถ้าไม่แก้ไขปัญหายู่ระดับนั้น เราก้เสียหายของเราเอง เราจะกลายเป็นคนไม่มีประสิทธิภาพไป"

ดังนั้นสภาพแวดล้อมของการทำงานจึง เป็นแรงบีบบังคับให้บุคคลที่เป็นสารวัตรใหญ่จำนวนหนึ่ง ต้องมีค่านิยมและทัศนคติที่ช่วย เหลือตัวเอง และยอมรับวิธีทางงบประมาณหรือหลักการบริหาร งบประมาณนอกแบบ ในเรื่องนี้ผู้ถูกสัมภาษณ์กล่าวว่า หลักสำคัญอยู่ที่การริจาคด้วยความเต็มใจ จากผู้ให้โดยไม่มีการบีบบังคับและจะต้องนำมาใช้ในราชการเท่านั้น นอกจากนั้นสิ่งเหล่านี้ก็ไม้อาจเปิดเผยให้ผู้ใหญ่รู้ได้

"ผู้บังคับบัญชาสูง ๆ บางคนไม่เข้าใจคิดในฐานะว่าถ้าตัวเองเป็นสารวัตรใหญ่อยู่ตัวเอง ก็ได้มาเฉียไม่มีทางกระเด็นถึงลูกน้อง ไม่มีทางเอาไปซื้อน้ำมัน เชื้อเพลิงซ่อมยานพาหนะ เครื่องมือ สื่อสารอะไรต่าง ๆ คิดดูฐานะที่ตัวเองเป็นแล้วมาเทียบมาใช้เราเป็นเครื่องวัดเอาตัวเองเป็นมาตรฐาน"

ในการบริหารงานสถานีนี้นมีปัญหาด่าง ๆ จำนวนมาก ซึ่งผู้ถูกสัมภาษณ์สรุปว่า ได้แก่ ปัญหาทางด้านผู้บังคับบัญชา ปัญหาเกี่ยวกับลูกน้อง ปัญหาเกี่ยวกับระบบ ระเบียบวิธีปฏิบัติงาน ปัญหาการบริหารงานในโรงพัก และปัญหาเกี่ยวกับประชาชน

เพื่อที่จะแก้ปัญหาต่าง ๆ รอบด้าน ตำรวจจะต้องรู้จักประสานแรงกดดันที่มาจากฝ่ายต่าง ๆ อย่างเหมาะสม สำหรับผู้ถูกสัมภาษณ์มีค่านิยมและทัศนคติของการทำงานโดยใช้แนวรัฐศาสตร์

"ผมเอาหลักรัฐศาสตร์ เข้ามา เกี่ยวข้องด้วยต้องไปด้วยกันไม่ใช่ เราต้องถูกต้องตาม กฎหมายร้อยเปอร์เซ็นต์ แต่ก็ไม่ให้ขัดหลักคุณธรรมมันต้องไปด้วยกันตามสภาพสังคม ไม่ใช่ ไปฝืนสภาพสังคมไว้"

ผู้ถูกสัมภาษณ์กล่าวยกตัวอย่างว่า การแข่งม้าในสมัยจอมพล ป. เคยเป็นสิ่งผิดกฎหมาย เพราะถือเป็นการพนัน แต่ต่อมาก็มีได้ ดังนั้นบ่อนการพนันในทัศนะของผู้ถูกสัมภาษณ์จึงไม่ใช่เรื่อง ความผิดร้ายแรงที่ต้อง "เดิน" ไปด้วย ในบางกรณีความผิดเล็กน้อย เช่น ความผิดเกี่ยวกับจราจร ผู้ถูกสัมภาษณ์จะใช้หลักทางรัฐศาสตร์แทนการใช้หลักทางนิติศาสตร์อย่างเคร่งครัดในการลงโทษ เพื่อผลในการปกครองซึ่งได้ผลดีกว่าและไม่ทำให้ประชาชนเดือดร้อน หรือ ความผิดบางอย่าง เช่น

หยาบ เร่ จะต้องแก้ไขอย่างค่อยเป็นค่อยไปที่ละขั้นค่อน โดยใช้หลักทางรัฐศาสตร์ คือ ไม่ทำให้ประชาชนเดือดร้อนและประสานประโยชน์ของประชาชนกับกฎหมายในแบบที่เกิดความสงบสุขและเป็นไปได้ ซึ่งหากใช้กฎหมายบังคับอย่างเดียวแล้วจะไม่สามารถทำได้สำเร็จ

ทัศนะของผู้ถูกสัมภาษณ์ที่ปรับ เปลี่ยนมายอมรับวิธีในทางปฏิบัติ แสดงให้เห็นการผ่อนคลายจากค่านิยมและทัศนคติที่ยึดมั่นตามระเบียบแบบแผนที่ถูกกล่อม เกลาอยู่ เดิม โดยเฉพาะหลักจากสถาบันการศึกษา สำหรับผู้ถูกสัมภาษณ์สิ่งหนึ่งที่เริ่มผ่อนคลายจากการยึดมั่น คือ ทัศนะในเรื่องการข่มผู้ต้องหา ผู้ถูกสัมภาษณ์มีทัศนะ เดิมต่อการข่มผู้ต้องหาว่า

“ผมเองเกลียดการข่ม ผมไม่ชอบ”

แต่ต่อมาผู้ถูกสัมภาษณ์ก็ เริ่มยอมรับการข่มในบาง เรื่องบางกรณีเพราะ เข้าใจถึงความบกพร่องของระบบยุติธรรมและระบบนิติศาสตร์ ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้เล่าถึงประสบการณ์ที่ลงมือข่มผู้ต้องหา เองครั้งหนึ่งว่า

“ผม เป็นสารวัตรปกครองที่โรงพักบางเขน วันหนึ่งก็มีคนร้าย 2 คนขโมยเคอร์ไซต์เข้าไปข่มขึ้นคนใช้ และเอาทรัพย์สินอะไรต่าง ๆ ในบ้าน ลูกสาวเจ้าของบ้านเป็นนิสิตมหาวิทยาลัย รอกลับบ้านมันจะข่มขึ้นอีกคน พอดีลูกสาวข่ม เซียร์ก็เลยรอดตัวไป ถึงเวลาใกล้พ่อแม่กลับบ้าน มันเลยหนีออกมา ผมก็ไปที่เกิดเหตุตามไล่มาเลย เพราะจักรยานยนต์มันเสียงดัง ความช่วยเหลือของคนร้ายรถมัน เสียก็จอดทิ้งไว้ข้างทางผมก็รอดถึง เตียงคืนกว่ามันก็ออกมาผมก็จับ อีกคนไม่มาแล้วก็ค้นในกระเป๋า เจอธนบัตรที่ระลึกเป็นเงินดอลลาร์ของเจ้าของบ้าน เราก็แน่ใจว่าเป็นคนร้าย ผู้หญิงคนใช้ไม่ยืนยันตัวเพราะว่าตกใจมันข่มขึ้น เอาใครมาชี้ตะหมด ใครแต่งตัวยังงี้ก็บอกว่าชี้หมดพยานหลักฐานนี้ชี้ไม่ได้ เพราะฉะนั้นไม่มีเลยมีแค่เงิน เรื่องเดียวมันบอกไม่รู้เงินของมันเอง เอาเงินไปให้เจ้าทุกข์บอกชี้ก็เงินของประเทศเนปาลอะไรเนี่ยจะมีได้ยังไง เราก็เลยข่มอันนั้นมันจำเป็นทั้ง ๆ ที่ไม่อยาก มันก็ออกมาพาไปเอาเงินเอาทองที่เหลือ รับสารภาพหมดถ้าเราไม่ข่มก็ทำไม่ได้เพราะคนมันแข็งไอ้พวกนี้มันผ่านงานร้ายมามากแล้ว จนกระทั่งพูดกันดี ๆ ไม่รู้เรื่อง ปฏิเสธทุกเรื่อง”

ผู้ถูกสัมภาษณ์เชื่อว่าการข่มผู้ต้องหาโดยเจตนาดีเป็นการทำดี เพราะไม่ต้องการปล่อยให้คนร้ายพันเง้อมีอกกฎหมายไปได้ แต่การข่มก็จะต้องทำเมื่อมั่นใจถึง 100 เปอร์เซ็นต์ แม้แต่ 99 เปอร์เซ็นต์ก็ไม่ทำ ผู้ถูกสัมภาษณ์เรียกการข่มที่กระทำว่า “การข่มแบบเจตนาบริสุทธิ์”

การปรับ เปลี่ยนค่านิยมและทัศนคติของผู้ถูกสัมภาษณ์ได้เกิดจากประสบการณ์ต่าง ๆ ที่เพิ่มมากขึ้นจนในปัจจุบันขณะที่ผู้ถูกสัมภาษณ์มีตำแหน่ง เป็นรองผู้กำกับ การ ผู้ถูกสัมภาษณ์เห็นว่า

ทรัพยากรการบริหารงานตำรวจ เป็นสิ่งจำเป็นและการหาทรัพยากรนอกแบบมาใช้ในงานตำรวจ เป็นสิ่งที่ถูกต้อง การที่มีนายตำรวจบางส่วนโจมตีผู้ที่หาทรัพยากรมา เพื่อใช้ในการทำงานและ คอยจ้องจะลงโทษ แสดงถึงความไม่เข้าใจอาชีพตำรวจ และไม่เคยทำงานจริง ตำรวจบางส่วน ที่อยู่ฝ่ายปฏิบัติการและอ้างตัว เป็นคนบริสุทธิ์หรือไม่เคยเกี่ยวข้องกับการหาทรัพยากรการบริหาร จึงเป็นสิ่งที่ไม่น่าเชื่ออย่างยิ่ง

"ผมว่าคนนี่แกไม่น่าเป็นตำรวจ แกน่าจะไปบวชมากกว่า บวชเฉยไม่ใช่บวชแบบ นิพพานาระณะ แต่บวชอยู่ในถ้ำไปเลยบ่าเพ็ญภาวนา บ่าเพ็ญศีลไปเลยมากกว่าจะออกมาเป็นพระ เทียวสั่งสอนชาวบ้าน"

และเมื่อตำรวจต้องยุ่งเกี่ยวกับผลประโยชน์แล้วขอบ เขตของการเข้าไปยุ่งเกี่ยวควรมี แค่นั้น เพียงใดนั่น เรื่องนี้ผู้ถูกสัมภาษณ์มีทัศนะว่าผู้บริหารต้องตั้งเป้าหมายไว้เพื่อสนับสนุนงานให้ดี ไม่ใช่เพื่อฐานะของหัวหน้าหน่วย การรับเงินสนับสนุนจะต้องรับจากผู้ที่ให้ด้วยความเต็มใจ มิใช่ การบีบบังคับและต้องสามารถให้ความช่วยเหลือเมื่อมีความเดือดร้อน เช่น เงินบริจาคจากร้านทอง หมู่บ้านจัดสรร จะต้องมีการตรวจสอบไปตรวจเยี่ยมดูแลอยู่เสมอ ซึ่งผลของการสนับสนุนจากประชาชนนี้ สามารถนำไปแบ่งเฉลี่ยกับตำรวจผู้น้อยให้มีความเดือดร้อนลดลง นอกจากทรัพยากรแล้วหัวหน้าหน่วย จะต้องพร้อมที่จะเข้าไปโอบอุ้ม เมื่อผู้ใดมีปัญหามีปัญหาไม่ใช่ทำตัว เป็นเจ้านายอย่างเดียว การมี คำนิยมและทัศนคติในการบริหารเช่นนี้ ผู้ถูกสัมภาษณ์เชื่อว่าเหมาะสมกับภาวะการที่เป็นอย่างนี้

"सारวัตรบางโรงพักขอย้ายหนี ถ้าसारวัตรใหญ่คนนี่ยังอยู่ต่อไป ตอนก่อนผมจะไป เป็น สारวัตรใหญ่ มีตำรวจระดับรองสารวัตรหลายคนขอย้ายออกภูธรพอผมไปถึงก็ถามว่าทำไมขอย้าย เค้าให้เหตุผลว่า ผู้บังคับบัญชามีบีบคั้นไม่ให้ความเป็นธรรม ผมก็บอกทำให้เวลาผม 6 เดือน ถ้าจะย้ายก็ย้ายปรากฏว่าผมอยู่ 3 ปี ไม่เคยมีใครขอย้ายกลับชอบอีก"

ในเรื่องความยุติธรรมของตำรวจ หน้าที่ตำรวจจำเป็นต้องเป็นผู้มีความยุติธรรมต่อ ประชาชนทุกอาชีพเท่าเทียมกัน แต่ก็มีตำรวจเป็นจำนวนมากที่ไม่สามารถปฏิบัติได้ ในเรื่องนี้ ผู้ถูกสัมภาษณ์ให้ทัศนะว่าตำรวจเหล่านั้นมีโลกทัศน์ดังนี้

"ความยุติธรรมที่ชาวบ้านได้รับจากตำรวจจะไม่เสมอหน้า เพราะว่าตำรวจโดยเฉพาะ พนักงานสอบสวนไม่ใช่ผู้กำกับ (ซึ่งมีฐานะและประสบการณ์สูงกว่า) ไม่ใช่หุ่นคอมพิวเตอร์บ่อนยัง โง่ ก็ต้องออกไปยังจีน พิจารณาตามสถานภาพทางด้านคดีเป็นยังไง ทางด้านเศรษฐกิจของผู้ต้องหา เป็นยังไงต่าง ๆ แดงตัวดีก็รับใช้ดี แดงตัวไม่ดีเดี๋ยวก็เบียดไป เบียดมาเพราะงานมันมาก มีงานรอ เยอะแยะ เพราะฉะนั้นไม่มีการเท่าเทียมในการให้บริการ"

อีกส่วนหนึ่งที่เข้ามาครอบงำคือ ระบบอุปถัมภ์ในอาชีพตำรวจ

"ทุกอย่าง เป็นระบบอุปถัมภ์ช่วยกัน เป็นธรรมชาติ พวกใครพวกมันขึ้นก็ขึ้นด้วยกัน ผมว่า ถ้าเราถือระบบนี้มันถึงได้วุ่นวายกันตอนนี้ถึงต้องมีลัทธิพวกห้องเข้ามา เกี่ยวข้องในการแต่งตั้งโยกย้าย อะไรต่าง ๆ หมายความว่า พวกใครพวกมัน คุณถึงเอาพวกคุณขึ้นคราวนี้ทางฝ่ายอิทธิพลด้านอื่น ขึ้นมาไม่ได้ พวกมันขึ้นแล้วทำไมพวกคุณถึงขึ้นไม่ได้ มันวิวัฒนาการถ้าดีระบบนี้ไปได้ผม เชื่อว่า การบริการประชาชนของโรงพักต่าง ๆ จะเจริญขึ้นอีก เยอะ"

การใช้ระบบอุปถัมภ์ได้เข้ามาสู่อาชีพตำรวจด้วย เหตุผลสำคัญอย่างหนึ่ง เพราะความบกพร่องของระบบเอง เนื่องจากระบบขาดกลไกและกระบวนการ เลือกสรรบุคคล เพื่อบรรจุตำแหน่งต่าง ๆ ดังนั้นจึงเปิดทางให้มีการใช้ระบบความสัมพันธ์ส่วนตัวขึ้น ผู้ถูกสัมภาษณ์พูดถึงความจำเป็นของการใช้ระบบอุปถัมภ์กับการ เป็นสารวัตรว่า

"เพราะไต่ระดับรองสารวัตรเนี่ยมันมาก เรายังขาดเครื่องวัดหมายความว่า จำนวนมากด้วยกันเราให้เป็นเปอร์เซ็นต์เป็นเกรดไม่ได้ เงินเดือน เท่ากันทุกฝ่าย ใครเก่งกว่ากันใครมีความรู้ความสามารถมากกว่ากันเราไม่มีเครื่องวัดอื่นแล้วจะเอาอะไรเป็นเครื่องวัด ก็ต้องเอาความรู้จักคุ้นเคยเป็นเครื่องวัดอย่างในสายตาของผู้ใหญ่เด็กของผมนี่ดีทำงานขยันขันแข็ง เอามันเป็นสารวัตรซักคน"

ความบกพร่องของระบบ ในการ เลือกสรรบุคคลนี้ได้ก่อให้เกิดค่านิยมและทัศนคติของการใช้ระบบอุปถัมภ์ขึ้นอย่างกว้างขวาง ในเรื่องนี้แสดงให้เห็นอีกอย่างหนึ่งคือ ความล่าช้าหรือขัดข้องของระบบต่อการปรับตัว เพื่อแก้ไขปัญหาภายในองค์การ เพราะขาดหน่วยงาน เพื่อการวิจัยหรือชั้นนำของกรมตำรวจ และปรากฏว่าผู้ใหญ่ในกรมตำรวจซึ่งเป็นที่เข้าใจกันว่า เป็นผู้รับผิดชอบที่จะแก้ไขต่างก็มีความรู้สึกว่าคุณไม่มีควมรับผิดชอบหรืออำนาจหน้าที่¹

แม้ผู้ถูกสัมภาษณ์จะไม่ชอบระบบอุปถัมภ์แต่ก็ปรากฏว่าในสถานภาพหนึ่งผู้ถูกสัมภาษณ์ก็มีความรู้สึกพอใจที่ได้รับประโยชน์จากระบบนั้น เพราะ เมื่อมีการแต่งตั้งเป็นสารวัตรใหญ่ ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้รับการพิจารณา เนื่องจากมีความคุ้นเคยกับผู้ใหญ่เป็นสำคัญ

การทำงานในอาชีพตำรวจต้องมีอุปสรรคและต้องเผชิญกับอิทธิพลจากกลุ่มต่าง ๆ จำนวนมาก ซึ่งเมื่อนำกลุ่มเหล่านี้ คือ กลุ่มผู้บังคับบัญชา กลุ่มทหาร กลุ่มนักการเมือง กลุ่มนักหนังสือพิมพ์ มาพิจารณาแล้ว ผู้ถูกสัมภาษณ์แสดงทัศนคติดังนี้

¹ ไปรตตุคำสัมภาษณ์ชีวิตช่วงรับราชการของนายตำรวจชั้นผู้ใหญ่กลุ่มที่ 4 ประกอบ.

กลุ่มผู้บังคับบัญชา : มีอิทธิพลต่อการทำงานในหน้าที่ตำรวจ ผู้บังคับบัญชาชั้นสูงส่วนมาก จะมีความ เป็นธรรม ซึ่งหากทำงานด้วยความสามารถแล้วย่อม ได้รับผลตอบแทนที่ดี แม้ผู้บังคับบัญชา บางส่วนจะ เห็นแก่ผลประโยชน์แต่หากผู้ปฏิบัติมีผลงานที่ดีแล้วผู้บังคับบัญชา เหล่านั้นก็ไม่อาจ ขัดขวางความดีความชอบโดยอ้างว่าไม่มีผลประโยชน์ให้ได้

กลุ่มทหาร : มีอิทธิพลต่อกรมตำรวจมาก โดยเฉพาะการใช้ระบบเส้นสาย เนื่องจากใน ระบบมีการใช้เส้นสายโดยตำรวจด้วยกันเอง หรือเส้นสายจากนักรบ เมืองอยู่แล้ว ฉะนั้นจึงต้องมี เส้นสายจากทหารด้วย ในทางการ เมืองผู้นำของประเทศที่เป็นทหาร เป็นสิ่งไม่เสียหาย โดยเฉพาะ ถ้า เป็นคนดี

กลุ่มนักรบ เมือง : มีอิทธิพลต่อกรมตำรวจในการแต่งตั้งซึ่งมักจะเป็นอิทธิพลต่อระดับ ผู้กำหนดนโยบาย แต่ในฝ่ายปฏิบัติการนั้นนักรบ เมืองไม่มีอิทธิพลต่อตำรวจแต่ตำรวจมีความรู้สึก เช่นนั้น เพราะกลัวนักรบ เมืองไปเอง ดังนั้น เมื่อมีเหตุต้องเกี่ยวข้องกับนักรบ เมืองแล้วหากชี้แจง ข้อเท็จจริงและความจำเป็นตามหลักกฎหมาย นักรบ เมืองส่วนใหญ่จะรับฟัง เหตุผล โดยดี

กลุ่มนักหนังสือพิมพ์ : มีบทบาทต่อตำรวจแต่ไม่มีอิทธิพล การถูกโจมตีโดยนักหนังสือพิมพ์ ตำรวจสามารถแก้ไขได้ถ้าไม่ เป็นความจริงหรือในทางอรูปนัย หากเป็นความจริงก็สามารถแก้ไข โดยการ ใช้เงิน แต่นักหนังสือพิมพ์ก็มีบทบาทต่อตำรวจในทางที่ดี ในฐานะ เป็นกระบอกเสียงของสังคม ที่สะท้อนให้ผู้บังคับบัญชาทราบสิ่งต่าง ๆ ที่ผู้บังคับบัญชามองไม่เห็นด้วย

นอกจากกลุ่มอิทธิพลต่าง ๆ นี้แล้ว ครอบครัวยังอาจนับ เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่ออาชีพ ตำรวจ สำหรับผู้ถูกสัมภาษณ์แล้วครอบครัวยังว่ามีอิทธิพลอย่างมากต่อการทำงานและทัศนคติต่อการทำงาน ดังนั้น ภรรยา เป็นบุคคลที่สำคัญของตำรวจที่ต้องพิจารณา เลือกสรรอย่างมีหลัก เกณฑ์ ผู้ถูก สัมภาษณ์กล่าวถึงลักษณะของภรรยาที่เหมาะสมต่ออาชีพตำรวจต้องมีคุณสมบัติ 2 ข้อ คือ

1. ต้องยืนด้วยตนเองได้ คือ ต้องมีฐานะพอสมควร ถ้าสามีเดือดร้อนสามารถช่วยเหลือ ตัวเองได้ ไม่ใช่หวังพึ่งสามีอย่างเดียว

2. ต้องไม่เข้ามาจู้จี้จ้านในการทำงานของสามี

โดยสรุปผู้ถูกสัมภาษณ์ได้ผ่านกระบวนการ เปลี่ยนแปลงทางค่านิยมและทัศนคติจนถึงปัจจุบัน มีศ เป็นพันตำรวจโท ตำแหน่งรองผู้กำกับการในหน่วยงานแห่งหนึ่งของนครบาล ด้วยการ เป็น สารวัตรปกครองป้องกันและสารวัตรใหญ่ซึ่งต้อง เผชิญกับปัญหาและอิทธิพลทางค่านิยม และทัศนคติจาก ปัจจัยต่าง ๆ ทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ปรับ เปลี่ยนค่านิยมและทัศนคติหลายประการ ในลักษณะที่สอดคล้อง กับค่านิยมของสังคมและระบบ ซึ่งทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์มีความ เจริญก้าวหน้ามาโดยตลอด ค่านิยมและ

ทัศนคติที่อาจเห็นความแตกต่างจากระยะก่อนรับราชการได้แก่ การใช้หลักการบริหารนอกแบบ การข่มขู่ต้อนหาและการปรับใช้หลักทางรัฐศาสตร์ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ได้แสดงให้เห็นประสิทธิภาพของกระบวนการที่เกิดขึ้นในการกล่อม เกลาและเปลี่ยนแปลงบุคคลที่อยู่ภายในระบบ ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิด ทฤษฎี กับสมมุติฐาน นอกจากนี้ยังอาจเห็นลักษณะร่วมที่เกิดขึ้นกับผู้ถูกสัมภาษณ์คนอื่น ๆ ซึ่งมีชั้นยศสูงขึ้นด้วย ทั้งนี้จะได้นำเสนอการสัมภาษณ์บุคคลอื่น ๆ ต่อไป

บุคคลที่ 8

ผู้ถูกสัมภาษณ์เป็นสารวัตรฝ่ายอำนวยการแห่งหนึ่ง ซึ่งผ่านประสบการณ์ในชีวิตตำรวจมาเป็นเวลานาน แต่ไม่ประสบความสำเร็จด้วยพื้นฐานทางครอบครัวที่มีฐานะยากจนและไม่เห็นความสำคัญของการศึกษา ผู้ถูกสัมภาษณ์มีความรู้ในระดับมัธยมต้นและไม่ได้ทำงานก่อนเข้ามาสมัครเป็นพลตำรวจ ซึ่งขณะนั้นผู้ถูกสัมภาษณ์ไม่เคยมีความรู้หรือความตั้งใจที่จะมีอาชีพตำรวจมาก่อน เมื่อเข้ารับราชการแล้วผู้ถูกสัมภาษณ์ทำงานโดยไม่มีจุดหมายแต่ได้เลื่อนขั้นตามวาระ จนเมื่อผู้ถูกสัมภาษณ์มีโอกาสเข้าโรงเรียนนายสิบตำรวจ การกล่อม เกลาของโรงเรียน ได้กระตุ้นให้ผู้ถูกสัมภาษณ์อยากมีความรู้เพิ่มขึ้น และมีค่านิยมที่เห็นความสำคัญของการศึกษา ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้ศึกษาหาความรู้ด้วยตัวเองจนสามารถเลื่อนสถานภาพเป็นนายตำรวจได้เมื่ออายุมากแล้ว ด้วยความรู้ วงสังคมและแบบอย่างที่มีจำกัดทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์รับราชการด้วยความยากลำบาก ประสบกับอุปสรรคในการปรับตัวเพื่อรับราชการซึ่งอาจจะเห็นค่านิยมในการทำงานและกระบวนการเปลี่ยนแปลงของค่านิยมกับทัศนคติผู้ถูกสัมภาษณ์ดังต่อไปนี้

เมื่อผู้ถูกสัมภาษณ์เรียนจบจากโรงเรียนนายสิบตำรวจ ในขณะนั้นมีความตั้งใจที่จะเป็นนายตำรวจแต่เนื่องจากสอบเข้าโรงเรียนนายร้อยตำรวจไม่ได้ ผู้ถูกสัมภาษณ์จึงกลับมาทำงาน โดยไม่ได้สนใจอะไรอีก โดยทำงานตามปกติอีกเป็นเวลานาน ซึ่งครั้งแรกเริ่มจากการทำงานเป็นครูฝึกที่โรงเรียนนายสิบตำรวจ

"เค้าดูรายชื่อว่าใครผ่านโรงเรียนนายสิบมาบ้างก็ให้ไปเป็นครูฝึก ผมเป็นได้ปีที่ว่า ๆ ชักเบือ ผมซีเกียดตื่นตอนเช้าไม่มีอะไรทำไปวิ่ง ผมมีเพื่อนอยู่คนชวนมาอยู่ท่าเรือคลองเตยดีกว่าเป็นตำรวจท่าเรือ"

ผู้ถูกสัมภาษณ์เปลี่ยนหน้าที่จากการเป็นครูฝึกมาเป็นตำรวจประจำสถานีเพราะเมื่อชีวิตประจำวันของโรงเรียนนายสิบ และในขณะนั้นยังไม่มีจุดยืนของตัวเองว่าจะไปทำอะไรเพื่ออะไร การทำงานในครั้งนั้นเป็นความจำเป็นที่จะต้องมีงานทำและมีความเชื่อว่าทำงานให้ดีในหน้าที่อะไรก็ได้

"มาอยู่ท่าเรือคลองเตยโดยศสปีตรี พ.ศ. 2494 มาอยู่เวรได้พักหนึ่งแล้วเค้าก็เห็นผม ลายมือสวยผมเป็นคนเรียบร้อย ผมทำงานไปเข้า-เย็นกลับ เราไม่เคยคิดอะไร อาชีพไหนก็พยายามทำดีที่สุด เค้าให้ผม เป็นผู้ช่วยจำกอง ผมยังเป็นสิบโทสิบเอกอยู่เลยให้ผม เป็นจำกอง ผมอยู่ท่าเรือมา 13 ปี จนสอบนายร้อยได้"

ผู้ถูกสัมภาษณ์สามารถสอบ เป็นนายตำรวจได้จากการศึกษาด้วยตนเอง และเข้าอบรม เป็นนายตำรวจระยะหนึ่งก็ออกมารับราชการโดยประจำที่สถานีตำรวจนครบาลปทุมวันครั้งแรก ทำหน้าที่เป็นพนักงานสอบสวนและเป็นโดยตลอดมาถึง 10 ปี การทำงานในหน้าที่พนักงานสอบสวน โดยไม่มีประสบการณ์หรือความรู้มาก่อนทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ยุ่งยากในระยะแรก

"สอบสวนครั้งแรกทำอะไรไม่ค่อยถูกต้อง มีรถชนกันอยู่คันหนึ่งรถชนสี่แยกวัดดวงแข รถเก๋งชนกับรถบรรทุกผมวัด 2 คนกับนักเรียนฝึกงาน วัดกันกลางถนนตั้งแต่เข้าถึงเที่ยง เป็นคดีแรก"

ตั้งแต่นั้นมาผู้ถูกสัมภาษณ์ก็พยายามศึกษาหาความรู้งานในหน้าที่พนักงานสอบสวนเพิ่มขึ้น และเริ่มประสบกับปัญหาในการปฏิบัติหน้าที่ คือ ไม่สามารถทำการสอบสวนและบังคับใช้กฎหมายได้ กับทุกคน เพราะมีการแทรกแซงจากผู้บังคับบัญชาที่เรียกว่า "รายการคุมขอมมา"

"มีประเภทที่ว่ารายการคุมขอมมา ในสังคมไทยต้องยอมรับอย่างหนึ่งว่ามันมีแน่ ๆ เรา หลีกเสี่ยงไม่ได้เราจะเอาความ เป็นธรรม ในสังคมแท้ ๆ เป็นไปไม่ได้แต่พยายามให้ดีขึ้น แต่จะให้ มัน เป็นธรรมร้อยเปอร์เซ็นต์ตรงเป๊ะไม่ได้หรอก"

การยอมรับอิทธิพลของระบบทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ปรับวิธีการทำงานจากหลักของกฎหมาย มาเป็นการประสานประโยชน์กับผู้บังคับบัญชาในบางครั้ง แต่ก็ไม่ยอมให้เจ้าหลักกฎหมายได้ทุกอย่าง คงยินยอมให้มีการผ่อนผันได้เฉพาะคดีบางประเภทเท่านั้น ซึ่งผู้ถูกสัมภาษณ์กล่าวว่า ควรให้เฉพาะ คดีที่ไม่เป็นภัยต่อสังคม

"ผมว่าเป็นคดีเกี่ยวกับประทุษร้ายต่อร่างกาย อาจจะมีเค้าตายเพราะบันดาลโทษ ถ้าเรามีโอกาสกับรรเทา โดยคอมมอนเซนส์ของเราจะรู้ทันทีว่าคดีไหนควรจะช่วยเหลือหรือไม่ช่วย คดีใดก็ตามที่เป็นภัยต่อสังคม เรามักจะไม่ช่วย คดีประทุษร้ายต่อทรัพย์สินเราจะไม่ช่วยเด็ดขาด"

ต่อมาผู้ถูกสัมภาษณ์ก็ เริ่มได้รับอิทธิพลของหนังสือพิมพ์ เมื่อหนังสือพิมพ์ลงข่าวโจมตี ผู้ถูกสัมภาษณ์ครั้งหนึ่ง เป็นเหตุให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ถูกสั่งขัง 3 วันและไม่ได้ขึ้นเงินเดือนตลอดปี

"ผม เข้า เวนรอยู่มีหนังสือพิมพ์สยามรัฐหาเด็กปัญญาอ่อนมาคนนึงบอกว่า ไปพบที่หัวลำโพง พามาไว้โรงพัก เราเพิ่งเป็นใหม่ ๆ ยังไม่รู้ระเบียบว่าอย่างนี้ต้องลงประจำวันแล้วเด็กมันเกิด หนีหายไป เราจะทำยังงใจซะม๊ยะ แล้วเราก็บอกว่าไม่เป็นไร เป็นเด็กปัญญาอ่อน เอาไว้ที่นั่นก็ได้ไม่เป็นไร"

เราก็ไม่รู้ว่ามี เป็นเด็กหนังสือพิมพ์เราก็พูดด้วยใจจริง แกก็พาเด็กไปที่กองสวัสดิภาพเด็ก
ปรากฏว่านอนกันหมดนุ่งกางเกงในตัวเดียว รุ่งขึ้นก็ไปเขียนหนังสือพิมพ์สยามรัฐ สัปดาหวิจารณ์
บอกว่าเราไม่รับเด็กไว้ มาถึงกองสวัสดิภาพเด็กพบตำรวจนุ่งกางเกงในตัวเดียว เขาก็ตั้ง
กรรมการสอบสวนเรา โอ้เราไม่ได้ลงประจำวันถือว่าเราไม่ได้ทำตามระเบียบ”

การถูกหนังสือพิมพ์โจมตีในครั้งนั้นทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ถูกตั้งกรรมการและถูกลงทัณฑ์
ผู้ถูกสัมภาษณ์จึงได้ เริ่มรับรู้อิทธิพลของหนังสือพิมพ์ต่อผู้บังคับบัญชาตำรวจ และมีความรู้สึกใน
เหตุการณ์นั้นว่าผู้บังคับบัญชาใจดำต่อตำรวจชั้นผู้น้อย

“ผมทำแต่งงานแล้วก็ผิดพลาดผม เป็นคนมีอายุมากแล้ว จะให้ผมไปขอร้องคนที่เด็กกว่า
เราก็ไม่ได้ ก็ว่ากันตามขั้นตามระเบียบ”

“ผมก็นึกในใจว่าถ้าผม เป็นลูกท่าน (ผู้บัญชาการตำรวจนครบาลผู้สั่งลงทัณฑ์) ท่านจะสั่ง
ลงโทษแบบนี้หรือไม่ ผมมีความรู้สึกแบบเนี่ย คนที่จะลงโทษจะสั่งมีอำนาจที่จะสั่งได้เนี่ย ผมก็
ไม่เสียใจผมไม่ได้เรียนหนังสือมาไม่เคยคิดอะไรทำงานลูกเดียว”

นอกจากความผิดพลาดโดยไม่อาจหลีกเลี่ยงได้แล้วพนักงานสอบสวนยังอาจมีข้อผิดพลาด
จากการทำงานที่ลุ่มลือหรือการลัดขั้นตอน ซึ่งเรื่องนี้ผู้ถูกสัมภาษณ์ก็โดนลงโทษอีก แต่ก็รับผิด
แต่โดยดี

“ส่วนใหญ่เราก็ผิด เช่น รถชนกัน 6 โมงเย็นแล้วเราจะออกเวรแล้วเราทำการสอบสวน
ปากคำแล้วปรากฏว่าคนขาหัก เป็นเพื่อนรุ่นเดียวกับนายตำรวจคนหนึ่งที่อยู่จัก คนที่ชนเป็นลูกชาย
ของผู้ใหญ่คนหนึ่ง ตกลงกัน 6 พันบาท ผมก็ไม่ได้รับแจ้งความ (การรับแจ้งความจะทำให้ผู้ชน
ถูกจำคุกและเรื่องไม่จบได้ง่าย) ผมเห็นว่าตกลงกันได้ ไอนั้นบอกว่า 2 วันจะเอาเงินมาให้เค้าก็
ขอผลัดไปอีก ไอนั้นก็คิดว่าเราเปี้ยว ก็ร้องเรียนมาผมก็โดนอีก”

ผู้ถูกสัมภาษณ์มีค่านิยมของการทำงานอย่างหนึ่งที่ไม่ขอความช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชา
และไม่ยอมมีความสัมพันธ์ในทางส่วนตัวกับผู้บังคับบัญชา ด้วยสาเหตุประการหนึ่งจากการที่มีอายุมาก
ดังนั้นจึงไม่อาจรับรู้คดีจากผู้บังคับบัญชาและชี้แจงต่อผู้บังคับบัญชาได้ ผู้ถูกสัมภาษณ์จึงถูกลงโทษเสมอ
ในขณะที่กรณีเดียวกันนี้อาจถูกว่ากล่าวสำหรับคนอื่น

“ผมอยู่ปทุมวัน 10 ปีได้มา 5 ชั้น ถูกตั้งกรรมการทุกปี แค่มก้อยู่ได้”

การเริ่มต้นจากไม่มีอะไรและได้ เติบโตขึ้นมาทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์พอใจในฐานะที่ตนมีและ
ไม่สนใจว่าจะเลื่อนขั้นได้หรือไม่ ซึ่งหากเปรียบเทียบผู้ถูกสัมภาษณ์กับบุคคลอื่นโดยเฉพาะผู้ที่รับ
ราชการเจริญแล้ว จะเห็นได้ว่าทุกคนพยายามปรับตัวให้เข้ากับผู้บังคับบัญชาทั้งสิ้น ลักษณะค่านิยม

แบบนี้นอกจากผู้ถูกสัมภาษณ์แล้วก็มักจะปรากฏว่า เกิดขึ้นกับนายตำรวจที่ได้ เต็มมาจากชั้นประทวน อีกบางคนซึ่งมีลักษณะภูมิหลังคล้าย ๆ กัน และสำหรับนายตำรวจบางคนการไม่มีโอกาสก้าวหน้า เพราะภูมิหลังด้านการศึกษาและอายุทำให้บุคคล เหล่านั้นอาจ เปลี่ยนค่านิยมจุดหมายปลายทางมาหา สิ่งทดแทนด้วยการแสวงหาผลประโยชน์ ด้วยวิธีอื่นอาจ เป็นปัญหาต่อกรมตำรวจได้

การทำงานในหน้าที่พนักงานสอบสวนของผู้ถูกสัมภาษณ์ได้สะท้อนให้เห็นค่านิยมที่มีปัญหา บางประการ คือ การกล่าวเท็จเพื่อเอาตัวรอด ผู้ถูกสัมภาษณ์กล่าวว่าครั้งหนึ่งผู้ถูกสัมภาษณ์ทำ ส่วนงานสอบสวนเกี่ยวกับจราจรล่าช้าเป็นเวลา 4 เดือน และถูกสั่งให้รายงานชี้แจง ซึ่งโดยปกติแล้วหากรายงานเท็จโดยหาเหตุผลมาอ้างก็อาจไม่ถูกลงโทษ แต่ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้ชี้แจงตาม ข้อเท็จจริงว่า มีส่วนงานสอบสวนที่จะต้องรับผิดชอบมากจนไม่สามารถทำได้ทัน ซึ่งทำให้ผู้ถูก สัมภาษณ์ถูกพิจารณาลงโทษจากผู้บังคับบัญชา การที่ระบบมีลักษณะเช่นนี้จึงทำให้บุคคลในระบบมี ค่านิยมของการ เอาตัวรอดด้วยการกล่าวเท็จตามมา เพราะระบบไม่ยอมรับความจริง

"ถ้าจะ เอากันตามจริงพนักงานสอบสวนต้องถูกขังหมด ไม่มีพนักงานสอบสวนคนไหนไม่มี ส่วนงานค้าง"

ผู้ถูกสัมภาษณ์มีความ เชื่อว่าผู้บังคับบัญชาระดับผู้บัญชาการผู้สั่งลงโทษจากเหตุ เพียงแค่นี้ ไม่มีความยุติธรรม เพราะหาก เป็นบริวารของผู้บังคับบัญชาก็คง ไม่ถูกลงโทษหรือให้ความ เมตตา มากกว่านี้

"อัตรา เมตตาของท่านคงจะมีอยู่ เฉพาะในหมู่ของท่าน"

ความกดดันต่าง ๆ ที่ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้รับจากระบบทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ยอมรับธรรมชาติ ของระบบใน เรื่องการ เล่นพรรค เล่นพวก และยอมรับว่าผู้ที่ไม่มีพวกก็จำต้องอดทนอยู่ในระบบต่อไป

"ถ้าคุณตัวคน เดียวหัว เดียวกระ เทียมลึงก็รับรองได้ มีความกดดันรอบข้างที่ผมทนอยู่ ได้ 10 ปีผมมีความกดดัน เพราะเรา เป็นปุถุชนแต่ผมทนเพื่อลูกผม เพราะผมเอง เกิดมา เรียนหนังสือน้อย ผมจึงต้องมาลำบาก"

เกี่ยวกับครอบครัว ครอบครัวมีความสำคัญต่อผู้ถูกสัมภาษณ์และส่งผลถึงการทำงาน ผู้ถูกสัมภาษณ์ยอมรับว่าแรงจูงใจสำคัญที่ทำให้ต้องอดทนก็ เพราะครอบครัวซึ่งมีภรรยาและบุตรอีก 3 คน ต้องรับผิดชอบ สภาพครอบครัวของผู้ถูกสัมภาษณ์ เริ่มขึ้น เมื่อ เป็นตำรวจชั้นผู้น้อยยศสิบตำรวจตรี ซึ่งในครั้งนั้นครอบครัว เป็นผลให้ต้อง ใช้จ่ายอย่างประหยัด

"เงินเดือนไม่ค่อยพอใช้แต่ว่าอาศัยว่าประหยัดอดออม ไม่เที่ยวเตร่ ไม่แข่งขันกับใคร ทางด้านวัตถุ บ้านนี้เค้าจะมีวิหุย ทีวี เราไม่มีเราก้ไม่ซื้อ"

รวมไปถึงการทำใจตัดตัวเองออกจากสังคม "ผู้น้อย ไม่มีสังคม" แต่เมื่อได้เป็น นายตำรวจแล้วทัศนะนี้ก็จำต้องเปลี่ยนไป เป็นมีการเข้าสังคมบ้าง แต่ก็มีสังคมเท่าที่จำเป็น เท่านั้น โดยเฉพาะสำหรับหน้าที่พนักงานสอบสวนแล้ว ผู้ถูกสัมภาษณ์เห็นว่าไม่อาจเที่ยวเตร่หรือออกไป สวรรหาความสุขได้กับจะต้องเสียสละเพื่องานและมีคุณธรรมอย่างสูง

ผู้มีอิทธิพลต่องานตำรวจ : ผู้ถูกสัมภาษณ์เชื่อว่าผู้บังคับบัญชา เป็นผู้มีอิทธิพลสูงสุดต่องานตำรวจมากกว่ากลุ่มใด ๆ โดยกล่าวว่า

"เค้าเป็นนายคุณ เค้าบอกเรื่องนี้เป็นพรรคพวก ผมขอ แล้วคุณจะไม่ให้เธอ มีนาย คนหนึ่งมาขอ เรื่องรถชนคนบาดเจ็บสาหัสต่อมาถึงแก่ความตาย ผมไม่ให้ทำไปตามระเบียบ ตอนหลัง ท่านมา เป็นนายผม ท่านมาซื้อพื้นที่หลังบอกว่าไม่ศรัทธาในตัว มาขอแล้วไม่ได้เขาก็ไม่ทำใจแต่ พยายามจะว่าเรา เหน็บแนมตลอดเวลา อยู่นอกสายตา (เวลาพิจารณาขึ้นเงินเดือน)"

ซึ่งโดยข้อเท็จจริงแล้วในทัศนะของผู้ถูกสัมภาษณ์ ผู้ได้บังคับบัญชาก็อาจจะทำดีกับ ผู้บังคับบัญชาที่สุดถ้าสามารถทำได้

"ไม่มีผู้ได้บังคับบัญชาคนไหนที่รังเกียจนาย อาจจะเข้าหาประจบนาย"

แต่ที่ผู้ได้บังคับบัญชาไม่สามารถตามใจนายได้ก็ เพราะมีความจำเป็น เช่น สิ่ง ที่ผู้บังคับบัญชาขอขัดกับระเบียบหรือกฎหมาย หรือทำแล้วจะเกิดผลเสียหาย เป็นต้น ดังนั้น สิ่งนี้ จึงอาจทำให้ผู้บังคับบัญชาอาจ เข้าใจผิดและคิดขุ่นเคืองได้

สำหรับผู้ถูกสัมภาษณ์มีทัศนะต่อผู้บังคับบัญชาหรือนายในแง่ลบ โดยมีความเชื่อว่านาย ให้โทษได้มากกว่าให้คุณ ยกตัวอย่างเช่น ผู้บังคับบัญชาขังได้ 15 วันแต่ให้ลาได้แค่ 3 วัน

เกี่ยวกับการใช้ความรุนแรงต่อผู้ต้องหา การข่มผู้ต้องหาในทัศนะของผู้ถูกสัมภาษณ์ ซึ่งมองอย่างพนักงานสอบสวนเห็นว่า เป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้อง และมีความ เชื่อว่ามีวิธีการอื่นที่ดีกว่า การข่ม¹ โดยให้ทัศนะว่า

"ประเทศที่เจริญแล้วเค้าทำรีเปลา มันอาจจะใช้ได้เป็นบางสมัยบางยุค แต่ถ้าเรา ทำการสอบสวนแล้วผู้ต้องหาไม่ยอมรับ แล้วเราพยายามจะใช้วิธีการต่าง ๆ ซึ่งไม่ใช่วิธีการสืบสวน สอบสวนเค้าใช้ แล้วถ้าเกิดการผิดพลาดขึ้นมาใครรับผิดชอบ เราทำงานทุกอย่างเพื่อใคร เรา จะต้องใช้จิตวิทยาหลายเล่ห์หลายรูปแบบ"

¹

ไปรตดูความแตกต่างจากทัศนะของผู้ถูกสัมภาษณ์บุคคลที่ 1, 3 ในบทเดียวกันนี้ประกอบ.

ผู้ถูกสัมภาษณ์กล่าวว่าตลอดระยะเวลา 11 ปี ที่เป็นพนักงานสอบสวนไม่เคยใช้วิธีการข่มขู่ผู้ต้องหา และการปฏิบัติที่ถูกต้องนั้นพนักงานสอบสวนควรเรียกผู้ต้องหามาพูดคุยและซักถามถึงภูมิหลัง ด้วยความเป็นมิตรและเห็นใจผู้ต้องหา พร้อมกับการวางตัวด้วยบุคลิกที่น่าเลื่อมใส ประกอบ สิ่งเหล่านี้จะทำให้ได้ข้อเท็จจริงจากผู้ต้องหา ทั้งนี้ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้ยกตัวอย่างให้ฟังว่า

"ผมมีคดีชิงทรัพย์ จับผู้ต้องหาได้เป็นอิสลาม ผมพูดจากับ เขาทีละตลอดเวลา เขาบอกว่าของผู้กองผมรับทุกคดีเลย ผู้กองไม่ต้องมาเป็นพยานศาล ผมรับทุกคดีเลยแต่คนอื่นผมไม่รับนะ ผมปฏิเสธหมด"

การปฏิบัติต่อผู้ต้องหาด้วยความ เป็นมิตรนั้น ผู้ถูกสัมภาษณ์มีพื้นฐานของความ เชื่อว่า

"เพราะจุดเริ่มต้นของทุกคนมนุษย์ทุกคนใฝ่ดี แต่ถ้าเขาทำผิดพลาดไป มันต้องมีสาเหตุ เราพยายามให้ความเห็นอกเห็นใจ เบอร์เซนต์มันน้อยที่คนที่เกิดมาเป็นผู้ร้ายโดยตรง มันมีแน่แต่ไม่มากหรอก"

การมีทัศนคติต่อผู้ต้องหาในทางที่ดี จะ เห็นได้ว่าผู้ถูกสัมภาษณ์มีความ เชื่อสอดคล้องกับความ เชื่อเรื่องมนุษย์ในสภาพธรรมชาติว่ามนุษย์เหมือนกับผ้าขาว ซึ่งทำให้นายตำรวจส่วนใหญ่จะมีแบบการ เลือกปฏิบัติต่อผู้ต้องหาตามความ เชื่อ เดิมของคน

ในงานหน้าที่ของพนักงานสอบสวนปรากฏว่าผู้ถูกสัมภาษณ์มีลักษณะการทำงานที่ยึดหยุ่นต่อประชาชนสูง แต่ยึดหยุ่นต่อผู้บังคับบัญชาต่ำ และมีทัศนคติการทำงานว่าพนักงานสอบสวนควรเคร่งครัดในหลักของกฎหมาย ต้องคำนึงถึงหน้าที่ก่อนผลประโยชน์และมีความซื่อสัตย์ ผู้ถูกสัมภาษณ์มีความ เชื่อ เรื่องงานมวลชนว่าสำคัญต่อการปฏิบัติหน้าที่และ เคย เข้าร่วมอบรมลูก เสือชาวบ้าน

"ผม เคยสร้างลูก เสือชาวบ้านรุ่นแรกที่โรงเรียนช่างกลปทุมวัน พยายามหา เรียกพ่อค้า ประชาชน บางคนมีแนวความคิด เราต้องการจะลดช่องว่างระหว่างชาวบ้านกับเรา ถ้าคนมีมากก็ไม่เป็นไรแต่ถ้าคนจนมากคนมีน้อยอยู่กันไม่ได้"

จากการ ได้ สัมผัสกับประชาชนผู้ถูกสัมภาษณ์เชื่อว่าประชาชนยังมีความ นิยมและศรัทธาต่อตำรวจ

"ส่วนใหญ่ค่านิยมของตำรวจก็ยังมีอยู่ ชาวบ้านก็ยังศรัทธาตำรวจ นอกจากคนไม่ดีเค้าก็จะนิทา เป็น เรื่องทัศนคติของแต่ละคน แต่ส่วนใหญ่แล้วประชาชนยังให้ความ นิยมตำรวจยังศรัทธา"

ส่วนภาพพจน์ที่หนังสือพิมพ์สร้างให้ประชาชนรับรู้นั้น ผู้ถูกสัมภาษณ์เห็นว่า เป็น เสียงของคนกลุ่มหนึ่งไม่ใช่ เสียงของมหาชน

"ที่ปรากฏอันนั้น เป็นของนักหนังสือพิมพ์บางคน ว่าเค้าอาจจะมีทัศนคติทางลบกับตำรวจ เป็นเรื่องส่วนตัวเลย เพราะหนังสือพิมพ์ไม่ใช่เสียงของมหาชน เป็นเสียงของคน ๆ เดียว มีความนึกคิดยังงี้ก็เขียนไป แต่ว่าไปเผยแพร่ให้ประชาชนส่วนใหญ่ได้รับรู้รับเห็น"

ผู้ถูกสัมภาษณ์เป็นรองสารวัตรที่สถานีตำรวจนครบาลปทุมวันอยู่นานถึง 11 ปี โดยมี คำนิยมและทัศนคติที่ไม่เหมาะสมกับความเจริญก้าวหน้าในราชการบางอย่าง ซึ่งทำให้ประสบปัญหาและข้อขัดแย้งอยู่เสมอ ต่อมาเมื่อขึ้นเงินเดือนถึงระดับที่จะขอเป็นสารวัตรได้ผู้ถูกสัมภาษณ์ ก็ยังมีได้รับการพิจารณาแต่งตั้ง จนในที่สุดผู้ถูกสัมภาษณ์จึงไปหานายตำรวจผู้หนึ่งให้ช่วยเหลือ จากการวิ่งเต้นครั้งนั้น ผู้ถูกสัมภาษณ์จึงได้เป็นสารวัตร โดยได้รับการแต่งตั้งเป็นสารวัตรปกครอง ของสถานีตำรวจนครบาลแห่งหนึ่งย่านชานเมือง เมื่อรับตำแหน่งแล้วผู้ถูกสัมภาษณ์ก็ประสบปัญหาแรก ในการทำงานจากผู้ได้บังคับบัญชา

"ที่หนักใจก็คือระดับผู้บังคับบัญชาเงินเดือนแกน้อย ก็เอาเวลานอกราชการไป ประกอบอาชีพรับจ้างทำในหน้าที่บ้าง มัน load ไป เวลาปฏิบัติหน้าที่ก็ไม่ active"

การปฏิบัติหน้าที่บกพร่องของตำรวจชั้นผู้น้อยมีแรงกดดันมาจากเงินเดือน ซึ่งผู้ถูกสัมภาษณ์ เห็นว่า ตำรวจได้รับเงินเดือนไม่พอกับค่าครองชีพ ซึ่งในสภาพนั้นทุกคนจะต้องไม่มีลูกเมีย ความเข้าใจในเรื่องนี้ทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ไม่สามารถลงโทษผู้บังคับบัญชาได้เด็ดขาด และต้องใช้ ศิลปะในการปกครอง เข้ามาช่วยแก้ไข

"มีคนมาฟ้อง เหมือนกันว่าเราจับการพนันเขา ล้วงดั่งค์ในกระเป๋าเขาต่าง ๆ นา ๆ เนี่ยเราก็เรียกมาว่า เอาของเขาไปจริงมั๊ย ถ้าจริงก็เอาคืนไปอย่าไปสร้างรอยด่างให้กับ สำนักเรา เพราะเวลาเขาตำไมได้เอ่ยชื่อเฉพาะเขาตำทั้งก๊ก ส่วนใหญ่เราก็เรียกมาทั้ง 2 ฝ่าย เลิกกันไป การลงโทษมันต้องดูสภาพว่าคนนั้นเป็นคนแบบ เหมือนกับผู้ร้ายในสันดานมั๊ย ว่ากล่าวแล้ว ยังไม่เชื่อฟัง อย่างนั้นก็สมควรให้พ้นไปจากกรมตำรวจแล้ว ถ้าทำผิดโดยประมาท โดยไม่ โดย มีเหตุการณ์มีบบังคับ ก็ช่วยเหลือกันไป การลงโทษเป็นวิธีการสุดท้าย คนเราให้เขาเกิดความ ละอายดีกว่าให้เขาคือคนเราจะลงโทษบ่อย ๆ แล้วเขาดีอ มันเป็นเรื่องยาก ศิลปะการปกครองคน"

ผู้ถูกสัมภาษณ์เชื่อว่า การมีพฤติกรรม เบี่ยงเบนของตำรวจมาจากแรงบีบบังคับและสภาพแวดล้อม เป็นปัญหาหลัก

"ปัญหาหลักมาจากเศรษฐกิจบังคับ และสิ่งแวดล้อม ทุกคนไม่อยากจะทำความชั่วอยากจะมีอุดมคติแต่ว่าสิ่งแวดล้อมบังคับ สิ่งแวดล้อมก็มีเพื่อนฝูง ผู้ร่วมงาน สมมุติตั้งด่านเนี่ย คนนี้ถ้าเจอ ขนของผิดกฎหมายเค้าให้ 4 คนรับ แล้วคุณไม่รับได้มั๊ย สิ่งแวดล้อมมีสิ่งแวดล้อมรอบ ๆ ตัวเอง กับสภาวะเศรษฐกิจของสังคมบังคับเรา"

สำหรับกลุ่มพ่อค้า ประชาชน ผู้ถูกสัมภาษณ์เห็นว่าไม่อิทธิพลโดยตรงต่อพฤติกรรม เบี่ยงเบนของตำรวจ แต่เห็นว่าผู้บังคับบัญชามีมากที่สุด

"อย่างพ่อค้า จู๊ ๆ พ่อค้าจะมาติดต่อคุณไม่ได้ ถ้าไม่รู้จัก ชวนไปทานข้าว 2 วันมาถึงบอกหมวดผมขอคดี อย่างนี้ไม่ได้ผมมีความรู้สึกว่าคุณที่จะมาแทรกคนแรกคือ นาย นายมีบทบาทที่สุด เพื่อนมาขอคุณยังปฏิเสธได้"

การมีอิทธิพลของพ่อค้าจึงมักจะมาจากผู้บังคับบัญชา เพราะพ่อค้าจะมีความสนิทสนมกับผู้บังคับบัญชา

"เกิดจากความสนิทสนมส่วนตัวของพ่อค้า พ่อค้าอาจจะรู้จักกับนายมา 20 ปีแล้ว เหมือนญาติกันแล้ว แล้วนายก็มีความรู้สึกว่าคุณถ้าเขาขอเรา เบียดเรื่อง เล็กแต่เขาไม่รู้จักจิตใจเรานั้นมีความทุกข์ คนทำความลำบากใจแต่ลำบากใจก็ต้องยอม เพื่อความอยู่รอด"

ผู้ถูกสัมภาษณ์ เชื่อว่าความไม่ยุติธรรมส่วนใหญ่เกิดจากบุคคล ไม่ใช่ระบบ

"คุณจะไม่โทษไม่ได้ มันขึ้นอยู่กับบุคคลที่เป็นผู้บังคับบัญชาว่าเขามีคุณธรรมไหม กรมตำรวจเขาวางระเบียบไว้ดีแล้ว ชัดทุกอย่างเราอย่าไปโทษ"

ระหว่างที่ผู้ถูกสัมภาษณ์เป็นสารวัตรปกครองของท้องที่ ปรากฏว่าผู้ถูกสัมภาษณ์บริหารงานโดยใช้ทรัพยากรอย่างจำกัดจากราชการ และไม่ได้ใช้การทางงบประมาณนอกแบบมาเพื่อช่วยการทำงาน จึงทำให้มีปัญหาข้อติดขัดและขาดความคล่องตัว ขณะเดียวกันผู้ถูกสัมภาษณ์ก็ไม่มีความสัมพันธ์นอกแบบกับกลุ่มผลประโยชน์หรือกลุ่มอิทธิพลในทางเกื้อกูลกันต่องานตำรวจ คงใช้ค่านิยมและทัศนคติของการบริหารทางแนวทางที่มีอยู่เดิมเท่านั้น และเมื่อเผชิญปัญหาผู้ถูกสัมภาษณ์ก็จะยินยอมตามระบบ

นอกจากนี้ในระบบงานของตำรวจ เองผู้ถูกสัมภาษณ์ก็เห็นว่าบางอย่างก็ไม่ยุติธรรม เพราะคนที่ทำงานมากเพื่อประชาชนกับได้รับผลตอบแทนน้อยกว่า คนที่ทำงานน้อยต่อผู้มีอำนาจ

"เอากันง่าย ๆ นายเวรเคยได้ขึ้นเดี่ยวมัย พนักงานสอบสวนเขาอิจฉา เขามีโอกาสสัมผัสประชาชนมีละ เป็นหมื่นคน แต่นายเวรสัมผัสกับนายเพียงไม่กี่คน นี่คือช่องว่าง"

การทำงานของผู้ถูกสัมภาษณ์ ไม่เคยได้รับความช่วยเหลือจากกลุ่มเพื่อนและผู้บังคับบัญชา "ไม่เคยขอเรื่องใคร ผมมีนายที่เคยทำงานร่วมกันมา แต่ไม่เคยไปขอเรื่อง" แต่ผู้ถูกสัมภาษณ์ยอมรับรู้ระบบอุปถัมภ์ในอาชีพตำรวจในที่สุด หลังจากมีประสบการณ์เป็นเวลานาน "ความก้าวหน้าจากการวิ่งเต้นอันนี้เห็นด้วย แต่อนาคตคุณจะได้สดใส มีคนช่วยก็ตีคน 2 คน ความรู้ความสามารถเท่ากัน ถ้าคุณมีนายอยู่ข้างคุณ ร่วมสนับสนุนก็มีโอกาสมากกว่า" แต่ในทางปฏิบัติแล้วผู้ถูกสัมภาษณ์ก็ไม่ยอมก้มหัวให้ผู้บังคับบัญชา "นายเบียดง่าย แต่มีคนละเรื่องกัน เราก็มองมคคิตของตัวเอง"

ผู้ถูกสัมภาษณ์ไม่มีความ เชื่อ เรื่องการมีความสัมพันธ์นอกแบบกับผู้บังคับบัญชา หรือกลุ่มพ่อค้า กลุ่ม
อิทธิพลต่าง ๆ ซึ่งส่งผลให้ไม่มีแรงสนับสนุน หรือส่งเสริมจากกลุ่มเหล่านี้ในการปฏิบัติราชการ

ผู้ถูกสัมภาษณ์ไม่เห็นว่ากฎหมายและระเบียบต่าง ๆ ที่ใช้ในปัจจุบันล้าสมัย แต่เห็นว่า
เป็นเพราะตัวบุคคลบกพร่อง เช่น ในเรื่องการบังคับใช้กฎหมายโดยผู้ถูกสัมภาษณ์กล่าวว่า

" เหตุที่คนไม่กลัวกฎหมาย เนื่องจากเจ้าหน้าที่รักษากฎหมายไม่ปฏิบัติหน้าที่โดยค่อ เนื่อง
ถ้าปฏิบัติหน้าที่โดยค่อเนื่องให้เกิดความเคยชิน จะมีคนไม่กระทำผิดเพราะได้รับการลงโทษ ถ้าไม่มี
ผลประโยชน์อะไรอย่าง ยังใจความเกรงใจมันก็ไม่ค่อย ท้องที่ไหนที่มีบ่อนการพนันประกาศรับอาสา
คนไหนที่ไปอยู่แล้วไม่ให้มี สร้างวีระบุรุษขึ้นมาสิ "

ความบกพร่องของตัวบุคคลประการหนึ่งนั้น ผู้ถูกสัมภาษณ์เชื่อว่ามีความสัมพันธ์กับครอบครัว

"คนเราปากท้องสำคัญ เราเห็นใจเพื่อน ๆ บางคนมีเงินมีทองไอ้ลูกเมียก็บอกว่
บ้านนั้นเป็นตำรวจ เหมือนกันทำไมมีละ ลมไม่พัดใบไม้ไม่ไหว ตำรวจขึ้นอยู่กับลูกเมียเหมือนกัน
เมียผม เป็นคนดีมีศีลธรรมจึงทำให้ผม เดินแบบนี้ได้ "

นอกจากครอบครัวแล้ว ปัจจัยอื่นที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของตำรวจ ในทัศนะของผู้
ถูกสัมภาษณ์ ผู้ถูกสัมภาษณ์มีทัศนะต่อประชาชนว่า ประชาชนมีอิทธิพลต่อการวางตัวของตำรวจและ
เป็นแรงสนับสนุนการทำงาน

"ประชาชนมีส่วนสนับสนุนมากที่สุด สถานีตำรวจก็เหมือนกับ เป็นวัด ถ้าวัดดีคนก็อยาก
มาทำบุญ ผู้บริหารสำคัญที่สุด มีมนุษยสัมพันธ์ดี เรา เป็นนักนิติศาสตร์ ต้องประยุกต์เอาหลักรัฐศาสตร์
นำหน้า พยายามพูดโน้มน้าวให้เกิดความประทับใจในกรณีที่มีคู่กรณี เรา เป็นตำรวจสมัยใหม่ต้อง
พยายามใช้รัฐศาสตร์นำหน้าในบางกรณี ถ้าเขาเห็นว่าเราเป็นคนดี เค้า เป็นสายให้ ที่พยายามพบ
ประชาชนก็ดี ผมไม่ว่าอะไรเป็นการโชว์ออฟ ลูกน้องของเราก็ต้องฝึกให้มีมนุษยสัมพันธ์ให้พบปะ
เยี่ยม เยียนประชาชนบ้าง "

การปฏิบัติการณ์ในครั้งนั้น ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้สร้างมวลชน เป็นลักษณะกลุ่ม หรือประชาสัมพันธ์
งานด้านมวลชนให้ผู้บังคับบัญชารายแต่อย่างใด ความสัมพันธ์ เป็นไปในลักษณะต่อตัวบุคคลธรรมดา
เท่านั้น

ผู้ถูกสัมภาษณ์ในปัจจุบัน เป็นนายตำรวจที่ใกล้เกษียณอายุราชการมีศ เป็น พ.ต.ต.
ในตำแหน่งสารวัตรฝ่ายธุรการ ซึ่งเป็นตำแหน่งที่ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้ขอย้ายเข้ามา เพื่อทำงานใน
บ้านปลายของชีวิตราชการอย่างสงบ ในสายตาของผู้ได้บังคับบัญชามองเห็นผู้ถูกสัมภาษณ์ เป็น
นายตำรวจที่น่านับถือมีความ โอบอ้อมอารีและรู้สึกว่ผู้ถูกสัมภาษณ์ไม่มีความ ทะเยอทะยาน การวางตัว

อย่างสิ้นโตษและไม่มีความทะเยอทะยาน ในบางครั้งทำให้ถูกมองว่าไม่กระตือรือร้นและสร้าง
ความรู้สึกไม่ดีต่อผู้บังคับบัญชา แต่สิ่งหนึ่งในตัวผู้ถูกสัมภาษณ์ที่เป็นจุดยืนของตัวเองคือ ความสุข
ที่จะได้ทำงานเพื่อผู้อื่น โดยกล่าวเป็นครั้งสุดท้ายว่า

“ผมไม่ได้มีความสุขในความ เป็นตำรวจ สุขใจที่ได้ช่วยเหลือคนอื่น”

โดยสรุป ผู้ถูกสัมภาษณ์จัดอยู่ในพวกที่รับราชการแบบราบ เรียบและไม่ก้าวหน้า
ถ้าพิจารณาในแง่กระบวนการ เปลี่ยนแปลงทางค่านิยมและทัศนคติ จะเห็นว่าผู้ถูกสัมภาษณ์มีภูมิหลัง
ที่จำกัดและผ่านกระบวนการกล่อม เกลาที่ไม่ให้ความรอบรู้ในการ เป็นนายตำรวจที่อาจต่อสู้ในระบบ
ได้ดี ด้วยค่านิยมและทัศนคติ เดิมอัน เป็นพื้นฐานในวัย เด็กและการรับ เอาหลักของกฎหมายมาใช้ใน
การทำงาน โดยมีการปรับ เปลี่ยนค่านิยมและทัศนคติ เมื่อทำงานจำกัด ทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ทำงาน
ในแบบประคองตัวและต้องประสพกับข้อขัดแย้งในระบบอย่างมาก ประกอบกับคุณสมบัติทางวุฒิ
การศึกษาและอายุ ทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ขาดความคล่องตัวในระบบ และขาดการริ เริ่มนำแบบแผนใหม่
มาใช้ ซึ่งส่งผลต่อการรับราชการ ในช่วงรับราชการนี้ผู้ถูกสัมภาษณ์ก็ยังมีปรับตัว เพื่อให้
เข้ากับสภาพแวดล้อมบางอย่าง เช่น การปรับทัศนคติที่เข้ากับประชาชน และผู้ใต้บังคับบัญชา พร้อมกับ
ยอมรับอิทธิพลของระบบว่าไม่อาจฝืนได้

กลุ่มที่ 3 ผู้ถูกสัมภาษณ์ระดับ ผู้กำกับ การ - รองผู้บัญชาการ ซึ่งมียศระหว่าง
พ.ต.อ. - พล.ต.ท. จำนวน 4 คน คือ ผู้ถูกสัมภาษณ์บุคคลที่ 9 - 12 ตามลำดับดังนี้

บุคคลที่ 9 :

ผู้ถูกสัมภาษณ์มีพื้นฐานจากครอบครัวทหารที่มีฐานะดี และมีสภาพแวดล้อมในวัย เด็กจาก
ค่านิยมของสังคมทหาร ต่อมาได้เข้าศึกษาในโรงเรียนนายร้อยตำรวจ โดยมีผลการเรียนและ
ความประพฤติในเกณฑ์ดี เมื่อเป็นนักเรียนนายร้อยตำรวจผู้ถูกสัมภาษณ์สามารถปรับตัวได้ดีจาก
การอบรมของสถาบันการศึกษา ซึ่งกล่อม เกลาให้มีค่านิยมและทัศนคติที่ดีต่อการรับราชการ เมื่อ
ออกมารับราชการแล้วผู้ถูกสัมภาษณ์ได้ประสพกับปัญหาข้อขัดแย้งต่าง ๆ ในการทำงาน แต่ก็สามารถ
ปรับตัวและแนวความคิดให้เหมาะสมกับการทำงานจนได้ผลสำเร็จ เป็นอย่างดี ด้วยค่านิยมและ
ทัศนคติทั้งในแนวที่เป็นระบบคุณธรรมและอุปถัมภ์ จนก้าวขึ้นมามีตำแหน่งสำคัญตำแหน่งหนึ่งของ
กองปราบปราม กระบวนการ เปลี่ยนแปลงทางค่านิยมและทัศนคติที่เกิดขึ้นใจช่วงนี้พอสรุปรายละเอียด
ได้ดังนี้

ผู้ถูกสัมภาษณ์เมื่อจบจากโรงเรียนนายร้อยตำรวจ ได้รับการแต่งตั้งมาประจำสถานี ตำรวจนครบาลบางซื่อ เป็นแห่งแรก และต่อมาได้ย้ายมาประจำที่สถานีตำรวจภูธรอำเภอเมืองชลบุรี เป็นแห่งที่สอง ประสบการณ์ทำงานของชีวิตรับราชการช่วงแรกนี้ ทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์เริ่มรับรู้ถึงความไม่ยุติธรรมจากผู้บังคับบัญชา โดยผู้ถูกสัมภาษณ์กล่าวถึงความไม่ยุติธรรมที่ได้รับว่า

"มาอยู่สถานีบางซื่อเป็นที่แรก สารวัตรใหญ่ส่งให้ไปจับโจรขโมยรถจักรยานยนต์ ที่ค่ายธนระษัด ที่ปทุมธานี ก็เข้าไปเอาจักรยานยนต์ออกมาได้ แต่ตัวคนร้ายเป็นทหาร ผู้บังคับค่าย ไม่ยอมส่งตัวให้เข้ายังบอกว่า ไอ้หลานเอ็งกล้ามากที่เข้ามาในดงเสือ ถ้าเป็นคนอื่นจะไม่ยอมปล่อย ให้ออกมาเด็ดขาด แต่ในที่สุดก็ยอมปล่อยออกมาพร้อมรถ แต่มาถึงโดนสารวัตรใหญ่ตำเอาอีกว่า ทำไมไม่ได้ตัวคนร้ายมาด้วย เพราะเจ้าของรถ เขาให้เงินรางวัลนำจับ แต่สารวัตรใหญ่ก็ไม่ยอม บอกให้มารับเงินไปคนเดียว อยู่บางซื่อได้ 1 ปี ก็ย้ายมาอยู่ชลบุรีที่โดนอีกที่สถานีตำรวจอำเภอ เมืองชลบุรี ผู้กองจับคนมา 8 คน จะตั้งข้อหาอันธพาลเอามาใส่เวรเรา โดยผู้กองเรียกเงิน เขารายละ 5,000 บาท สมัยนี้ก็มีค่าประมาณ 2-3 หมื่น แล้วบอกคนอื่นว่าแบ่งเงินให้เรา แต่เราไม่ได้รับเงินต่อมาผู้กำกับก็มอบ เงินให้มาแบ่งกันหนึ่ง ผู้กองก็อมอีกเช่นเคย เราไม่เคย คิดที่จะอยากได้เงินเพราะฐานะไม่เคยเดือดร้อนเรื่องเงิน และไม่เคยมคิดที่จะใช้อำนาจหน้าที่หาเงิน สมัยที่เรียนโรงเรียนนายร้อยตำรวจ ก่อนนอนก็ได้ปฏิญาณไว้ทุกคืนว่า จะทำการด้วยปัญญา รักษา ความไม่ประมาทเสมอชีพ เคารพเอื้อเฟื้อต่อหน้าที่ กรูณาปราณีต่อประชาชน อดทนต่อความเจ็บใจ ไม่หวั่นไหวต่อความยากลำบาก หรือว่าคนอื่น ๆ เขาอาจจะลืมนำปฏิญาณก็ได้ คนเราเรียนมาก็ เท่า ๆ กันแต่ไม่ยึดระเบียบหลักการเท่ากัน"

การไม่ดำรงตนอยู่ในความยุติธรรมของผู้บังคับบัญชาสร้างความรู้สึกผิดหวังต่อสมาชิก ใหม่ของระบบ เป็นประการแรก เพราะมีลักษณะแตกต่างจากผู้บังคับบัญชาในภาพจน์ของนักเรียน นายร้อยตำรวจ ที่มีคุณสมบัติที่น่าเชื่อถือและควรแก่การเคารพ ในครั้งนั้นผู้ถูกสัมภาษณ์เริ่มรับรู้ อีกสิ่งหนึ่งตามมาก็คือการวางตัวเฉยและยอมรับต่อสิ่งที่เกิดขึ้นโดยดูถูก เพราะไม่อาจจะโต้ตอบได้ การอยู่เฉยจึง เป็นวิถีปฏิบัติอย่างหนึ่ง

ขณะเดียวกันสภาพความบีบคั้นอย่างหนึ่งซึ่งไม่เกิดขึ้นในสมัยนั้นก็คือแรงบีบคั้นจาก เศรษฐกิจ เพราะเงินเดือนของตำรวจพอใช้ ซึ่งผู้ถูกสัมภาษณ์กล่าวว่า

"สมัยก่อน ร.ต.ต. เงินเดือน 750 บาท ค่าวิชา 150 บาท เป็น 900 บาท สมัยนั้น สบายมาก เพราะค่าครองชีพกำลังดี สมัยนั้นทองบาทละ 400 บาท เงินเดือนในสมัยนั้นสามารถ ซื้อทองได้ 2 บาท แต่ ร.ต.ต. ในปัจจุบันเงินเดือนสองพันกว่าบาท แต่ทองบาทละ 4,000 กว่า จึงต่างกันมาก เศรษฐกิจสูงกว่าเงินเดือน"

เมื่อเทียบกับปัจจุบันผู้ถูกสัมภาษณ์เห็นว่า เงิน เดือนของตำรวจในปัจจุบันไม่พอกับค่าครองชีพ และเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ตำรวจละอุดมการณ์ไปแสวงหาผลประโยชน์ แต่ผู้ถูกสัมภาษณ์ก็ไม่เห็นด้วยที่ตำรวจจะไม่รักษาเกียรติและหารายได้โดยไม่สุจริต

"เศรษฐกิจสูงกว่าค่าเงินเดือน อาจจะเป็นสาเหตุที่ค่าครองชีพไม่พอกับค่าใช้จ่าย และตำรวจก็ทำงาน 24 ชั่วโมง ไม่มีล่งเวลา การทำงานมากก็ทำให้เครียด เงินไม่พอใช้ก็เครียด คนเราก็ต้องหาทางออกเพราะอะไร ๆ ที่มันได้ง่าย ๆ ก็ทำให้คนเราละอุดมการณ์ของเราไป เพื่อให้มีชีวิตอยู่รอดในสังคมไปวัน ๆ เราเป็นตำรวจต้องรู้จักรักษาเกียรติให้มาก การไปหารายได้พิเศษไม่ชอบธรรม ถ้าหาทางอื่น ๆ ที่สุจริตก็ชอบธรรม ถ้าหาโดยการรีดไถประชาชนก็เป็นโจรในเครื่องแบบ"

เป็นที่น่าสังเกตว่าการได้รับรู้ข้อมูลเกี่ยวกับเงินเดือนของตำรวจนี้ ได้ส่งผลถึงทัศนคติเกี่ยวกับการทำผิดของตำรวจด้วย เพราะปรากฏว่ามีนายตำรวจเป็นจำนวนมากที่ไม่อยากลงโทษตำรวจผู้น้อยที่กระทำผิดในเรื่องเล็กน้อยเพื่อหารายได้บรรเทาความเดือดร้อนจากเงินเดือน

สำหรับผู้ถูกสัมภาษณ์เมื่อออกมารับราชการในระยะแรก ๆ นั้นมีทัศนคติต่อการทำงานที่แข็งกร้าว และมีลักษณะที่ไม่เกรงกลัวอิทธิพลโดยกล่าวถึงกลุ่มพ่อค้าอิทธิพลที่เผชิญว่า

"ชลบุรีเจ้าพ่อเยอะ ตอนนั้นเสีย จ. เป็นแค่เจ้ากษายหนู ชอบเล่นการพนันและค้ายาเสพติด เคยจับการพนันไอ้ จ. ได้บ่อยแต่ไม่เคยจับยาเสพติดได้เพราะมันคอยระวังตัวเจ มันส่งคนสะกดรอยมาตลอด ยังเคยถูกไอ้ จ. กับลูกน้องล้อมครึ่งหนึ่งที่คลองด่าน จะมีเรื่องยิงกันที่คลองด่าน กิตติศัพท์สมัยเรียนเคยเป็นตัวแทนยิงปืนของโรงเรียน ไอ้ จ. มันรู้มันก็เลยไม่กล้า เพราะตอนนั้นเอาปืนจี้ไอ้ จ. ไว้ ลูกน้องมันเลยไม่กล้าทำอะไรเรา ก็เลยแยกย้ายกันไป"

นอกจากนี้ผู้ถูกสัมภาษณ์ยังได้เผชิญกับกลุ่มอิทธิพลอื่น ๆ อีก รวมทั้งกลุ่มทหาร "สมัยที่อยู่ชลบุรีจับเขาเยอะ ผู้มีอิทธิพลก็ไม่เคยเกรงกลัวจับแม้กระทั่งทหาร ก็เลยมีเรื่องถูกทหารทำยิงบนโรงพัก แต่ก็จับทหารที่มาทำยิงอีก ต่อมาทางบ้านรู้เข้ากลัวจะบานปลายก็เลยส่งไปนอก เพราะเมื่อตอนอยู่บางซื่อก็จับทหาร เราอยู่กับทหารมาตลอดเลยไม่กลัว แล้วมีเรื่องกับทหารบ่อยก็จับทหารใส่กุญแจมือ"

การจับกุมทหารนั้น เนื่องจากกรมตำรวจมีข้อตกลงกับกระทรวงกลาโหม ห้ามตำรวจใช้อำนาจบางประการกับทหาร ซึ่งในทางปฏิบัติตำรวจก็มักจะถูกทำร้ายและต้องปรับทัศนคติในการปฏิบัติ เมื่อเจอปัญหาเกิดขึ้นในเรื่องนี้ผู้ถูกสัมภาษณ์กล่าวว่า การจับกุมทหารต้องยึดหลักยุทธวิธีนอกแบบ คือ

"ถ้าทหารมีบัตรประจำตัวก็รื้อมันทิ้งไป เป็นชายไทยไม่ทราบชื่อลงประจำวัน รุ่งเช้าโทร. ไปหาทหารว่ามีผู้อ้างตัวเป็นทหารให้มาดูตัวว่าใช่หรือเปล่า ถ้าใช่ก็มอบตัวให้ไป ได้ยังชะคินึงเรา เรียนกฎหมายมา เราก็ควรจะรู้จักใช้กฎหมายให้เป็นประโยชน์"

ปรากฏว่าขณะผู้ถูกสัมภาษณ์ใช้ค่านิยมและทัศนคติในการทำงานในแบบแข็งกร้าวและไม่ ยืดหยุ่น ทำให้ขัดกับค่านิยมของกลุ่มต่าง ๆ ที่สัมผัสจำนวนมาก ความขัดแย้งเหล่านี้ทำให้ครอบครัว ผู้ถูกสัมภาษณ์ตัดสินใจส่งผู้ถูกสัมภาษณ์ไปศึกษาต่อยังประเทศอเมริกา

"ถูกส่งไป เรียนวิชาตำรวจครั้งแรกจะไป เรียนพิบบลิกแอดแต่ไม่ไหว เพราะภาษาเราไม่ดี และไม่ยอมเรียน แต่ต้องไปเพราะทางบ้านเขาให้ไปเพราะกลัวถูกยิงตายเสียก่อน ใช้ทุนส่วนตัว ก็ตกลงไป เรียนวิชาตำรวจ ละ เสียเวลาไป 3 ปี แล้วก็กลับมา ไม่ได้ประโยชน์อะไรแต่มี ประสบการณ์ เพราะภาษาก็ลืมหัดไม่ค่อยได้ใช้ เพราะระบบตำรวจเรากับตำรวจอเมริกันต่างกัน เลยเอามาใช้แล้วไม่ได้ผล เพราะตำรวจอเมริกันมี เครื่องไม้ เครื่องมือพร้อมแต่ของเราไม่มี"

ในความรู้สึกของผู้ถูกสัมภาษณ์การศึกษาในต่างประเทศไม่มีผลต่อผู้ถูกสัมภาษณ์มากนัก เมื่อผู้ถูกสัมภาษณ์กลับมาประเทศไทย ผู้ถูกสัมภาษณ์ยังมีศเป็น ร.ต.ค. ขณะที่เพื่อนรุ่นเดียวกัน ร.ต.ท.แล้ว และได้รับการแต่งตั้งให้ทำงานในกองตำรวจสันติบาล ในระหว่างนี้ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้ ปรับทัศนคติในการทำงานนอกแบบมาใช้กับงานสันติบาลและได้รับผลสำเร็จ โดยกล่าวถึงการทำงาน ครั้งหนึ่งว่า

"อยู่สันติบาลก็ไปจับคณะกรรมการกลางพรรคคอมมิวนิสต์มาอมตัวด้วยตัวเอง ใช้จิตวิทยา ง่าย ๆ เราก็ไปจับเมียเขามาแล้วก็ติดต่อทางญาติ เมื่อเราได้เมียเขามา เมียคิดถึงลูกเราก็ไป เอาลูกเขามาแล้วทำแบบทหารคือนัดมาพบปะพูดคุยรับรองกับ เขาว่าจะไม่จับ เขาก็มาก็คูยกันว่า จะให้ความ เป็นธรรมขอให้คิดดูว่าจะ เข้ามอบตัวหรือไม่ให้คิดดู พอถึงเวลาเขาก็ เข้ามอบตัวเพื่อเมีย กับลูกเขาจึงตัดสินใจ ไม่ได้รางวัลแต่ได้ 2 ชั้น บอกผู้บังคับบัญชาครั้งแรกว่าจะเอาตัวคณะกรรมการ พรรค เข้ามอบตัวเขาก็หัวเราะเพราะไม่เชื่อว่าเราจะทำได้"

ผู้ถูกสัมภาษณ์ทำงานที่กองตำรวจสันติบาลจนได้ตำแหน่งสารวัตร โดยได้รับการอุปถัมภ์ จากผู้ใหญ่ซึ่งนับว่าเร็วมากในขณะนั้น

"เป็น ร.ต.ท.ผู้ช่วยก็ย้ายให้ไป เป็นสารวัตร ก็ปฏิเสธเขาก็หาว่าโง่ ก็บอกว่าเป็นไป ไม่ได้หรอกยังมีรุ่นพี่รุ่นน้อง รุ่นเดียวกันแล้วเขาจะดำเอาได้ว่า ร.ต.ท.มาเป็นสารวัตรก็เลยไม่เป็น พอเป็น ร.ต.อ.ก็ให้เป็นสารวัตร"

การได้ตำแหน่งสารวัตรในครั้งนั้น เป็นที่น่าสังเกตุว่าผู้ถูกสัมภาษณ์ได้ยอมรับการอุปถัมภ์ของผู้ใหญ่ ซึ่งหมายถึงทัศนคติที่จะทำงานด้วยระบบคุณธรรม ในส่วนหนึ่งได้ถูกเปลี่ยนแปลงแล้วชีวิตในระหว่างนั้นผู้ถูกสัมภาษณ์ได้มีโอกาสเข้าเรียนในโรงเรียนเสนาธิการทหาร ซึ่งได้รับการอบรมในด้านความรู้ซึ่งทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์มีทัศนคติในการทำงานแนวใหม่เพิ่มขึ้น โดยกล่าวถึงการถ่ายทอดที่ได้รับว่า

"ให้ความรู้สูงมากเกือบทุกด้าน สมัยที่เรียนก็เรียนจริง ๆ จัง ๆ และเป็นคนแรกที่ถูกขึ้นสเตปไปบรรยายสรุปเกี่ยวกับทหารและเราก็สามารถทำได้ อาจารย์ก็ชมว่าเป็นคนที่กล้าสู้กับทหาร บรรยายเกี่ยวกับการเข้าตี และเราก็ภูมิใจที่เรียนชนะทหารเพราะทหารเรียนมาตั้งแต่เป็นนักเรียน แต่เราเรียนทหารนิดหน่อยก็ได้เรียนเสมอ. ร่วมรุ่นกับเขาได้แล้วชนะทหารตั้งเกือบ 70 คน ทำให้มีความรู้เยอะ คือเราเอาวิชาเสนาธิการเขามาใช้ ก็คือแบ่งเป็นด้านกำลังพล การข่าว วิชาการที่ตำรวจเอามาเป็นนโยบายและแผนงานส่งกำลังกิจการพล เรือนวิชาพวกนี้เราตัดแปลงนำมาใช้กับตำรวจ ซึ่งปัจจุบันนี้ตำรวจเราก็ใช้เยอะ ตอนที่มาทำงานอยู่ก็มีการตั้งฝ่ายอำนวยการขึ้นมากมีส่วนแบ่งกองบัญชาการตำรวจภูธรเขต 1-4"

ปรากฏว่าเมื่อผู้ถูกสัมภาษณ์เรียนอยู่ในโรงเรียนเสนาธิการทหารนั้น ได้เกิดเหตุการณ์ 14 ตุลาคม 2516 ขึ้น อิทธิพลทางการเมืองทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ต้องขอย้ายตัวเองจากกองสันติบาล เพราะผู้ถูกสัมภาษณ์เป็นญาติของผู้ถูกโค่นอำนาจ

"ก็ถูกสันติบาลด้วยกันเองประกบตัวสะกดรอยติดตามอยู่เรื่อย ทั้ง ๆ ที่เราเป็นอาจารย์สอนวิชาสะกดรอยติดตามเอง จะเลี้ยวไปไหนก็เปิดไฟเลี้ยวให้มันตามไม่ถูก ต้องหลบเพราะรำคาญเลยขอย้ายตัวเองมาเป็นรองผู้กำกับการข่าวของตำรวจตระเวนชายแดนตั้งแต่ยศ ร.ต.อ."

ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้ทำงานในฝ่ายอำนวยการของตำรวจตระเวนชายแดนอยู่นานถึง 8 ปี จนได้เป็นผู้กำกับการ ก็ต้องขอย้ายตัวเองเพราะถูกโจมตีด้วยเรื่องเกี่ยวกับ เครือญาติ

"ขอย้ายมาอยู่กำลังพล เพราะทนไม่ไหว อยู่ตำรวจตระเวนชายแดนไม่ได้อะไรงานการก็ไม่ได้อะไร ทำมาตั้งแต่รองสารวัตรจนเป็นรองผู้กำกับ มาจนเป็นผู้กำกับคนโจมตี ก็เลยมาอยู่กำลังพล"

เมื่อมาทำงานด้านกำลังพลของกรมตำรวจ ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้มีโอกาสรับรู้ข้อมูลบางอย่าง ซึ่งเป็นปัญหาพื้นฐานด้านบุคลากรของตำรวจ และเชื่อว่าการปฏิบัติตัว เสื่อมเสียของตำรวจมีสาเหตุส่วนหนึ่งมาจากการจัดโครงสร้างด้านบุคลากร

"สมัยอยู่กำลังพล เคยวิเคราะห์ดู นายตำรวจสัญญาบัตรก็แยกเป็นจบนัก เรียนนายร้อย ตำรวจ ปฏิญญาตรี 45 เปอร์เซ็นต์ อีก 55 เปอร์เซ็นต์ ขึ้นมาจากชั้นประทวนต่างกับที่กรม การปกครอง เพราะปลัดอำเภอเขาก็วุฒิปฏิญญาตรีอย่างต่ำ พวกชั้นประทวนก่อนที่จะขึ้นมา เป็น นายตำรวจสัญญาบัตรควรจะมีการจัดการอบรมอย่างน้อยที่สุด 1 ปี ฝึกจิตใจกันใหม่ อะไร ๆ ใหม่"

การที่กรมตำรวจมีโครงสร้างจากนายตำรวจที่ไม่มีวุฒิมากกว่าผู้มีวุฒิในครั้งนั้น ปรากฏข้อมูล ทางสถิติที่น่าเชื่อถือได้ว่าผู้ที่ไม่มีวุฒิมักจะกระทำผิดมากกว่าผู้มีวุฒิ "ผู้ไม่มีปฏิญญาความผิดต่างกันเยอะ 70 ต่อ 30 เท่าที่ตรวจสอบ ผู้ไม่มีปฏิญญาทำความผิดมากถึง 70 เปอร์เซ็นต์" และลักษณะของ ความผิดที่เกิดขึ้นก็แตกต่างกันสำหรับผู้ไม่มีวุฒิและผู้ที่มีวุฒิ "ผู้ไม่มีวุฒิมักเป็นเรื่องทุจริต ผู้มีปฏิญญา จะทำความผิดเกี่ยวกับพวกระเบียบข้อบังคับ" สำหรับในหมู่ผู้มีปฏิญญาด้วยกันแล้วผู้ถูกสัมภาษณ์ มีความเห็นว่าไม่มีความแตกต่างกันในเรื่องการทำผิดแม้จะจบสาขาต่างกันในเรื่องนี้แม้ว่าอาจจะ มีตัวแปรอื่นเข้ามาเกี่ยวข้องซึ่งทำให้สรุปผลคลาดเคลื่อน เช่น กลุ่มนายตำรวจที่ไม่มีวุฒิการศึกษา ซึ่งพบว่ากระทำผิดมาก อาจจะเป็นเพราะกลุ่มนี้ไม่มีความไม่แนบเนียนในการทำผิดหรือนายตำรวจ ที่มีวุฒิมีความแนบเนียนรอบคอบกว่าหรือมีความสามารถในการวิ่งเต้นมากกว่า แต่สิ่งหนึ่งซึ่งอาจ เห็นได้ชัดก็คือ กรมตำรวจขาดการกล่อม เกลา เปลี่ยนแปลงค่านิยมและทัศนคติต่อนายตำรวจ เหล่านั้น จึงทำให้เกิดการกระทำผิดจำนวนมาก และส่งผลถึงภาพพจน์ของกรมตำรวจในปัจจุบัน

ในทัศนะของผู้ถูกสัมภาษณ์ตำรวจมีข้อแตกต่างจากทหารโดยพื้นฐานค่านิยมของระบบ ประการหนึ่ง คือ ค่านิยมที่ผู้น้อยต้องเกื้อกูลผู้ใหญ่

"เคยเปรียบเทียบตำรวจกับทหาร คือทหารที่ผู้บังคับบัญชาเขาต้องเลี้ยงลูกน้อง แต่ตำรวจ กลับกัน ลูกน้องต้องเลี้ยงนายมันมีข้อแตกต่าง ถ้าจะแก้ให้แก้ที่นายให้เสียสละให้ลูกน้องบ้างลูกน้อง จะได้มีกำลังใจ ถ้าทำอะไรผิดก็ตำได้เต็มที่ เวลานี้ที่ตำไม่ได้เพราะว่าลูกน้องมันเลี้ยง"

ในเรื่องนี้ เป็นที่น่าสังเกตว่า สาเหตุหนึ่งที่นายตำรวจผู้ใหญ่ไม่สามารถเกื้อกูลผู้น้อยได้ เนื่องจาก ขาดงบประมาณพิเศษที่จะนำมาใช้จ่าย เช่นทหาร ในขณะที่เดียวกันก็ไม่อาจลงไปสัมผัส กับแหล่งทรัพยากรต่าง ๆ ด้วยตัวเอง จึงมีความจำเป็นที่ตำรวจชั้นผู้ใหญ่ต้องพึ่งค่าใช้จ่ายจากตำรวจ ผู้น้อย และจำต้องปรับทัศนคติตามระบบพฤติกรรม คือยอมรับการเกื้อกูลนั้นพร้อมกับตอบแทนใน สิ่งที่ได้รับมาด้วยความรู้สึกว่าเป็นสิ่งที่ชอบธรรม ซึ่งผู้ถูกสัมภาษณ์เห็นว่าสิ่งเหล่านี้ทำให้ ศักดิ์ศรีของตำรวจตกต่ำ เพราะเป็นสิ่งที่เกื้อกูลต่อการทุจริต

ผู้ถูกสัมภาษณ์มองเห็นว่า ตำรวจในปัจจุบันมีมาตรฐานหลายอย่างต่ำกว่าแต่ก่อน

"ตำรวจในสมัยนี้ถ้าเทียบกับตำรวจสมัยก่อนนี่แย่มาก ในปัจจุบันพอจะสังเกตเห็นว่า นายตำรวจที่จบใหม่ ๆ แต่ละปีถูกตั้งกรรมการกันเยอะ เนื่องจากไม่เอาใจใส่ต่อหน้าที่การงาน ส่วนคนค้างเยอะมาก ไม่รู้ว่าเพราะอะไร ไปดูที่กองคดีสมัยอยู่กองกำลังพล เคยรวบรวมสถิติ นายตำรวจที่จบโรงเรียนนายร้อยตำรวจปีแรกก็ถูกตั้งกรรมการสอบสวนถึง 70 เปอร์เซ็นต์"

ผู้ถูกสัมภาษณ์ไม่เชื่อว่าสภาพงานของตำรวจในปัจจุบันหนักกว่าสมัยก่อน แต่มีความเชื่อว่าตำรวจในปัจจุบันไม่เอาใจใส่ต่อหน้าที่การงาน และเมื่อถูกถามถึงปัจจัยอื่นคือค่าครองชีพ เศรษฐกิจและสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกันของแต่ละยุคสมัย ผู้ถูกสัมภาษณ์ตอบว่า

"ไม่สนใจ ในเมื่อเราคิดจะเป็นตำรวจแล้วเราต้องทำหน้าที่ของเราให้ดี"

ผู้ถูกสัมภาษณ์ไม่เชื่อว่าการทำงานของตำรวจมีปัญหา เพราะสภาพแวดล้อมบีบคั้น แต่มีความเห็นว่าตำรวจต้องทำตามภารกิจให้ได้ไม่ว่าจะมีสภาพอย่างไร นอกจากนี้ยังเห็นว่าการใช้วิธีการรุนแรงต่อผู้ต้องหา การแสวงหาผลประโยชน์เป็นสิ่งที่น่ารังเกียจและการที่ตำรวจต้องเกี่ยวข้องกับกลุ่มผลประโยชน์ กลุ่มอิทธิพล หรือผู้กระทำผิดกฎหมายเพื่อประโยชน์ในการทำงานหรือการปกครองว่าเป็นสิ่งที่ไม่จำเป็น

"ไม่จำเป็น ถ้าเขาผิดเราก็ว่าผิด ให้ความเป็นธรรมแก่เขา ถ้าเราสามารถเข้าถึงประชาชนได้ทั้งหมดแล้วเราก็ไม่จำเป็นต้องให้โจรมาเป็นสายให้เรา เพราะฉะนั้นสรุปว่าประชาชนถ้าเขารักเราแล้ว เขาก็จะเป็นสายให้เราเอง"

ผู้ถูกสัมภาษณ์มีค่านิยมของการทำงานแตกต่างจากวิธีการนอกแบบในเรื่องการใช้สายลับ และมีความเห็นว่าประชาชนจะเป็นแนวร่วมที่ดีที่สุดในการปราบอาชญากรรม

"ถ้าเราไปพัฒนาช่วยเหลือประชาชนที่นั่นที่นี่ และให้ความเป็นกันเองกับเขา ไม่ไปรีดไถ เขาและมีน้ำใจต่อเขาประชาชนก็จะรักเราเป็นหูเป็นตาให้เรา อย่างในเมืองนอกเขาไม่เห็นต้องอาศัยโจรเขายังจับโจรผู้ร้ายได้ ถ้าประชาชนเขารักเราแล้วไม่มีอะไรที่เราจะไม่รู้ในพื้นที่นั้น"

ผู้ถูกสัมภาษณ์ มีทัศนคติต่อการมีความสัมพันธ์กับกลุ่มอิทธิพล กลุ่มผลประโยชน์หรือกลุ่มสายลับในระดับต่ำ และไม่เห็นว่ากลุ่มเหล่านี้มีความจำเป็นต่องานตำรวจ ขณะเดียวกันก็เห็นความสำคัญของกลุ่มประชาชนสูงที่สุด แต่อย่างไรก็ตาม ก็ยังเข้าใจว่ากลุ่มต่าง ๆ ในสังคมมีอิทธิพลบางอย่างต่ออาชีพตำรวจ โดยเห็นว่ากลุ่มนักการเมืองมีอิทธิพลสูงสุด ทั้งในแง่แทรกแซงการบริหารงานบุคคลและสนับสนุนผู้มีอิทธิพลหรือผู้กระทำผิดกฎหมาย นอกจากนั้นกลุ่มทหาร กลุ่มพ่อค้าก็มีอิทธิพลในเรื่องการวิ่งเต้น โยกย้ายภายในกรมตำรวจ สำหรับผู้ได้บังคับบัญชา ผู้ถูกสัมภาษณ์

มีทัศนคติคนตำราจวบจวนส่วนใหญ่ยังมีความรักใน เกียรติยศและศักดิ์ศรี แต่ไม่ทำงานจริงจัง เช่นนายตำราจวบจวนก่อน ส่วนผู้ใต้บังคับบัญชาระดับชั้นประทวน มีลักษณะในทางลบ "พยายามหาผลประโยชน์โดยหลีกเลี่ยงงานไปหาผลประโยชน์" ซึ่งผู้ถูกสัมภาษณ์เห็นว่าหากพบการทำผิดหรือที่เรียกว่า "การดี" หรือ "การชิน" จากผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะต้องดำเนินการโดยเฉียบขาด" เมื่อนักบิน ๆ มาใช้ลูกของยิงให้ตกตึกขาลแล้วใช้ทิ้งเจอร์ราด คนอย่างนี้ไม่สมควรเอาไว้ก็ต้องเอาออก"

ผู้ถูกสัมภาษณ์หลังจากทำงานที่กองกำลังพลระยะหนึ่งก็ถูกย้ายมา เป็นผู้กำกับการประจำสันติบาล และ เป็นผู้กำกับการแผนกหนึ่งของกองปราบ ซึ่งต้องรับผิดชอบพื้นที่หลายจังหวัดในภาคกลาง งานในหน้าที่ของผู้ถูกสัมภาษณ์ เป็นจุดที่ต้องใช้บุคคลที่มีความไว้วางใจได้ในเรื่องความซื่อสัตย์เพราะมีผลประโยชน์มาก และต้องระมัดระวังตัวจากทัศนคติที่ผิดของบุคคลอื่นในเรื่องการแสวงหาผลประโยชน์

"เดือนที่แล้วขอหน่วยเฉพาะกิจ 2 หน่วย แยกภาคดี 8 คดี ยังมีข่าวออกมาว่า ล่าเมืองขึ้นขนาดผมยังมีข่าวออกมาอย่างนี้"

การที่สังคมมักจะมองการทำงานว่ามีผลประโยชน์อยู่เบื้องหลังทำให้ตำรวจต้องระมัดระวังตัว "เพราะว่าตั้งแต่อยู่กองปราบมาโดยตรง ๆ ไม่เคยรับของใคร" ซึ่งทัศนคติในลักษณะข่าวลือนี้ได้สร้างภาพพจน์ที่เสียแก่ตัวผู้ปฏิบัติ จนบางครั้งทำให้ผู้บังคับบัญชาเข้าใจผิด ผู้ถูกสัมภาษณ์กล่าวว่าครั้งหนึ่งถูกเข้าใจผิดแต่เพราะมีชื่อเสียงดีจึงทำให้รอดพ้นจากอคติ "อธิบดีอกมีข่าวว่าผู้กำกับ เขตนี้มีผลประโยชน์พอรู้ว่าผู้กำกับ เป็นใครก็นิ่งเฉย" ผู้ถูกสัมภาษณ์ในปัจจุบันจึงทำงานโดยยึดค่านิยมและทัศนคติ เรื่องความซื่อสัตย์สุจริต และยึดการทำงานอย่างมีเป้าหมาย "เรามีความจริงใจในการทำงาน เรามีเป้าหมายในการปฏิบัติงาน เรามีอุดมคติที่เรารักษามาตลอดเหลือเวลาอีก 14 ปี ก็คงจะไม่ได้เป็น แต่นี่อาจจะสิ้นสุด อาจจะดันแค่พันเอกพิเศษก็ได้ ขอตายพันเอกพิเศษ ในแนวความคิดว่าเรามีโอกาสควรจะช่วยเหลือประชาชนให้มาก โดยเฉพาะอยู่กองปราบช่วยประชาชนได้สูง คือความไม่เป็นธรรมต่าง ๆ ต่างจังหวัดมีมาก ที่สมุทรปราการนี้ทำอยู่มีแค่คดีอิทธิพล ผู้ใหญ่บางคนก็พูดทำแล้วเจ็บตัว ทำ ๆ ไม่ คิดว่าต้องทำให้ได้เพื่อประชาชนเราไม่ทำแล้วใครจะทำ"

ผู้ถูกสัมภาษณ์มีครอบครัวซึ่งมีภรรยาและบุตรอีก 2 คน ภรรยามีตำแหน่งการงานดี และมีธุรกิจส่วนตัว เปิดร้านขายดอกไม้ ผู้ถูกสัมภาษณ์คิดว่าครอบครัวมีอิทธิพลในด้านเป็นกำลังใจต่อการทำงาน และคิดว่าชีวิตรับราชการปัจจุบันมีความสุขแล้ว

กล่าวโดยสรุป ผู้ถูกสัมภาษณ์จัดอยู่ในกลุ่มผู้ที่รับราชการก้าวหน้า จากพื้นฐานของ
 ค่านิยมที่ทำงานอย่างแข็งแกร่ง ซึ่งก่อให้เกิดความขัดแย้งต่อกลุ่มอิทธิพลและกลุ่มทหาร จนต้อง
 หลีกเลียงความขัดแย้งโดยการไปศึกษาต่อในต่างประเทศ หลังจากนั้นผู้ถูกสัมภาษณ์ก็ปรับทัศนคติ
 ในการทำงานมาอยู่ในหน่วยที่มีความขัดแย้งต่ำ และเจริญก้าวหน้าสูง คือ กองตำรวจสันติบาล
 งานฝ่ายอำนวยการของตระเวนชายแดนและกองกำลังพล ซึ่งผู้ถูกสัมภาษณ์สามารถเลื่อนขั้นได้
 อย่างรวดเร็ว โดยมีระบบอุปถัมภ์ช่วยสนับสนุน ผู้ถูกสัมภาษณ์ในปัจจุบันก้าวมาสู่ตำแหน่งผู้กำกับการ
 ในหน่วยสำคัญของกองปราบปราม โดยยึดค่านิยมและทัศนคติในเรื่องความซื่อสัตย์สุจริต ซึ่งทำให้
 ผู้ถูกสัมภาษณ์ปราศจากความมัวหมอง นอกจากนี้ยังไม่ยอมรับความประพฤติ เบี่ยงเบนของผู้ใต้บังคับบัญชา
 ไม่ยอมรับวิธีการหาทรัพยากรนอกแบบในการบริหาร และปฏิเสธการมีความสัมพันธ์กับกลุ่มผลประโยชน์
 กลุ่มอิทธิพลหรือกลุ่มสายลับ ค่านิยมและทัศนคติที่ยอมรับแต่สิ่งที่จะช่วยเสริมต่อชีวิตราชการ และปฏิเสธ
 สิ่งที่ทำให้มัวหมองของผู้ถูกสัมภาษณ์ จึงเป็นวิถีทางที่ดีในการรับราชการเพื่อความก้าวหน้า เพราะ
 เป็นค่านิยมที่ปฏิเสธสิ่งเหนียวรั้ง อันเป็นแบบหนึ่งที่มีใช้อยู่ในระบบราชการไทยปัจจุบัน ในขณะที่เดียวกัน
 การที่ผู้ถูกสัมภาษณ์มีลักษณะสำคัญอย่างหนึ่ง คือ การมีค่านิยมที่มุ่งความสำเร็จส่วนตัว ซึ่งไม่ผูกพัน
 กับความเดือดร้อนหรือสภาพปัญหาขององค์การ ทำให้ระบบขนาดบุคคลที่กล้าต่อสู้และเผชิญปัญหา
 ซึ่งไม่ส่งผลดีต่อการปรับตัวของระบบในระยะยาว

บุคคลที่ 10 :

ผู้ถูกสัมภาษณ์มีพื้นฐานจากครอบครัวและสถาบันการศึกษาที่มีแนวโน้ม ให้มีค่านิยมแบบ
 อำนาจนิยม ด้วยการกล่อมเกล่าในลักษณะที่เด็ดขาด ยึดมั่นในกฎเกณฑ์อย่างเคร่งครัด และค่านิยม
 แบบทหาร เมื่อจบการศึกษาจากโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าแล้ว ได้รับการแต่งตั้ง
 ให้เป็นรองสารวัตรในสถานีตำรวจของนครบาลแห่งหนึ่ง โดยใช้ค่านิยมและทัศนคติในการทำงาน
 แบบที่เคร่งครัดและยึดมั่นในกฎเกณฑ์แบบธรรม เนียมปฏิบัติเป็นหลัก จากตำแหน่งรองสารวัตรจนถึง
 รองผู้บังคับการในปัจจุบัน ผ่านสถานีตำรวจและส่วนต่าง ๆ ของนครบาล ซึ่งมีสิ่งที่น่าสนใจเกิดขึ้น
 ดังต่อไปนี้

ผู้ถูกสัมภาษณ์เมื่อจบจากโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าแล้วก็เริ่มทำงาน เป็นรอง
 สารวัตร ที่สถานีตำรวจนครบาลสำเหร่และบางยี่เรือ ในครั้งนั้นผู้ถูกสัมภาษณ์ต้องปรับตัวจากการ
 เป็นทหารมาเป็นตำรวจ และเริ่มใช้ค่านิยมกับทัศนคติอย่างตำรวจ

"แต่งตั้งครั้งแรกก็เป็นรองสารวัตรอยู่ที่สำเหร่ ผมก็ไม่ได้ย่อท้อก็ตั้งใจทำ แกะรอย
 ตามที่คนเก่า ๆ เขาทำ พยายามศึกษางานตำรวจ เพราะผมไม่ได้เป็นตำรวจมาก่อน ก็ได้รับการ

ถ่ายถอดมาจากสารวัตรสอบสวน สักพักเดียวผู้กำกับก็เห็นแววมหรือยังงาก็ไม่ทราบก็ย้ายกลับ
ไปอยู่ข้างยี่เรือเป็นรองสารวัตรบางยี่เรือ ตอนนั้นเป็นรองสารวัตรก็สภาพของสังคม เปลี่ยนแปลง
ไปแล้ว มันไม่เหมือนของสังคมทหาร สังคมของตำรวจก็ต้องไปสัมผัสกับความ เป็นจริงของ
ประชาชน ความเป็นอยู่ของประชาชน เพราะว่ากรุงเทพนี่ตามหลักของนักวิชาการ เขาเรียก
สังคมหลากหลายฉะนั้นในช่วงระยะแรกโอกาสที่จะใช้หลักในทางนิติศาสตร์มาปรับ เข้ากับความจริง
ในสังคมมีมากคุณต้องยึดหลักในทางนิติศาสตร์ ข้อเท็จจริงที่มันเกิดขึ้น คนเขามาแจ้งความคุณไปดู
ที่เกิดเหตุ คุณก็ต้องตั้งใจไว้เลยว่าที่มันปรับ เข้ากับตัวบทกฎหมายข้อไหนคุณจะต้องคิดวางแผน
คุณเข้าเวรนี้คุณไม่ได้เข้าเวรแบบรองสารวัตรสมัยนี้ รองสารวัตรสมัยก่อนมี 3 คน ดึก ค่า เที่ยง
เข้าไม่มี มีเวรไปศาล คือไม่มีโอกาสจะมาเที่ยวและเวลาเข้าเวรนี้ ก่อนจะเข้าเวรต้องไป
ก่อนเวลา และไปศึกษาสภาพในโรงพักหมด ตรวจสอบสภาพห้องขัง ดูสภาพความเป็นไปกลไกใน
โรงพักหมดเลย และพอลูกไปดูที่เกิดเหตุ ข้อเท็จจริงเกิดขึ้นอย่างไรมันปรับ เข้ากับข้อกฎหมายได้
อย่างไร นี่คือคุณใช้หลักในทางนิติศาสตร์”

การทำงานของผูถูกสัมภาษณ์ยังได้ยึดหลักในการปกครองแบบทหารมาใช้ในการปกครอง
ตำรวจชั้นประทวน

“หลักในด้านปกครองในระหว่างเป็นรองสารวัตรก็มีน้อยแต่ว่าผมก็ไม่ได้ทิ้ง เอาที่จาก
ทหารไป คือ ทหารถ้าเป็นผู้หมวดก็ต้องไปฝึกทหารใหม่ใครฝึกทหารใหม่ได้ที่ 1 คนนั้นก็ได้ 2 ขึ้น
ได้ไล่ที เพราะฉะนั้นผมไม่มีทหารใหม่จะฝึก ผมก็ต้องฝึกหัดปกครองตำรวจที่อยู่ในผลัดของผม ได้แก่
สิบเวร เสมียนเวรทุกชนิด ทุกคนที่อยู่ในผลัดเดียวกับผม ผมก็มีความสำนึกว่าต้องฝึกหัด เขาให้ได้
ตั้งแต่เวลานี้ จะปกครองเขาได้อย่างไร ตัวเราต้องเป็นตัวอย่างที่ดี ถ้าเมื่อเราเป็นตัวอย่างไม่ดี
เราทำตัวอย่างไม่ดี ใครเขาจะไปเชื่อไหม้ย คุณต้องเป็นตัวอย่างที่ดีเป็นต้น เข้าเวรคุณก็ต้อง
แต่งตัวมาตามระเบียบขากางเกงต้องยึดในรองเท้า ต้องติดสายนกหวีด ต้องไม่มาช้า ต้องมาให้
ทันเวลา ต้องมาก่อนเวลา เข้าเวรต้องไม่มาชว่นลูกน้องหลับ ต้องหาวิธีการทั้งหลายที่จะให้มันตื่น
เล่านิทานให้ฟัง สอนวิชาการที่เราเรียนมา หัดปกครองลูกน้องเมื่อออกเวร แล้วต้องพากันเดิน
ออกตรวจเลย ใ้มัดเป่าเรื่องทำชั่วให้ลูกน้องเห็นไม่มี ๆ ผมทำเพราะว่าถ้าเพื่อทำอย่างนั้นก็
เท่ากับปกครองเขาไม่ได้”

สำหรับชาวบ้านในท้องที่ผู้ถูกสัมภาษณ์กล่าวว่า ได้ใช้หลักบางอย่างในทางรัฐศาสตร์มา

ปฏิบัติด้วย



"หลักในทางรัฐศาสตร์ ได้แก่ปกครองตำรวจเล็ก ๆ น้อย ๆ ใช้ในเรื่องของการประชาสัมพันธ์ ไปหาพยาน ไปหาพระท้าวอะไร เวลาออกตรวจท้องที่ พระแถวนั้นผมรู้จักหมด เดินตรวจท้องที่หาประชาชนไปอย่างนั้นไปตามเรื่อง นั่นคือในสมัยเป็นรองสารวัตร"

งานในหน้าที่ตำรวจทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ต้องปรับ เปลี่ยนค่านิยมและทัศนคติใหม่จากค่านิยมที่ได้รับการกล่อมเกลามาแบบทหาร มาเป็นการใช้ค่านิยมของหลักในทางนิติศาสตร์ หลักการปกครองแบบทหาร และหลักในทางรัฐศาสตร์ตามความเหมาะสมของสภาพแวดล้อม นอกจากนี้ในการทำงานหน้าที่พนักงานสอบสวนผู้ถูกสัมภาษณ์กล่าวว่า ตำรวจควรจะมีหลักตามข้อเท็จจริงและพยายามทำเรื่องยากให้เป็นเรื่องง่าย โดยกล่าว เปรียบเทียบกับประสบการณ์ที่มีว่า

"สมัยที่มันยุ่งๆ ธรรมดาทุกวัน ก็คือทำเรื่องง่ายให้เป็นเรื่องยาก คุณไม่ simplify ถ้าหากว่าคุณไปทำใจหยาบคิด ใจหยาบซัดคิด ต้องรู้จักทำเรื่องยาก ๆ ให้เป็นง่าย ๆ ใช้ไหม ทุกวันนี้ที่นายตำรวจไม่รู้จักปกครองลูกน้องแล้วก็ทำสำนวนไม่ค่อยดี และต้องมีสำนวนล่าช้าต้องตั้งกรรมการเพราะไม่ทำเรื่องยากเป็นเรื่องง่าย ถ้าเพื่อคุณทำไปตามครรลองของมัน ข้อเท็จจริงที่มันเกิดขึ้นอย่างไร คุณว่าไปอย่างนั้นปรับ เข้ากับกฎหมาย ทำตรงไปตรงมาไม่ยากหรอก แต่ที่มันยากก็เพราะคุณไปบิด เบี้ยวมัน ข้อเท็จจริงมันอีกอย่างหนึ่งคุณจะบิดไปอีกอย่างหนึ่ง ไปอย่างนั้น อย่างนี้มันก็ยาก สรุปบิดสำนวนไม่ได้พยานเขาไม่ได้ว่าอย่างนั้นคุณจะไป เขียนอีกอย่างไ้อพยานปากนี้สำคัญคุณไม่ได้เรียกไปสอบ พอจะไปสอบจริง ๆ โคนแหว่งสำนวนกลับไปตามเขา พยานเขาไปแล้ว เขาเลิกให้การแล้วมันก็ยุ่งนะสรุปไม่ได้ คือทำเรื่องง่ายให้เป็นเรื่องยากมันก็เลยยุ่งยาก คราวนี้มันก็เลยมาชนตัวเอง ผมไม่ทำอย่างนั้นผมทำเรื่องยากให้เป็นเรื่องง่ายพยายามเอาความจริงที่มันเกิดขึ้นโดยความเป็นจริง เอามาใช้ให้มากที่สุดแล้วมันก็ไม่มีปัญหาอะไร ผมไม่เคยถูกตั้งกรรมการสอบสวน"

ทัศนคติในการทำงานของผู้ถูกสัมภาษณ์ข้างต้นนับได้ว่าถูกต้อง ในสภาพแวดล้อมครั้งนั้น แต่การมีทัศนคติของนายตำรวจผู้ใหญ่บางคน ในลักษณะนี้ปรากฏว่าได้สร้างปัญหาและข้อขัดแย้งกับนายตำรวจผู้น้อยจำนวนมาก เนื่องจากผู้ใหญ่ที่มีทัศนคติว่าการทำสำนวนการสอบสวนล่าช้าหรือมีข้อขัดข้อง เกิดจากการทำงานที่มีเจตนาไม่บริสุทธิ์หรือต้องการบิด เบี้ยวรูปคดี ซึ่งในปัจจุบันอาจมีสาเหตุที่เกิดจากปัจจัยอื่นได้ เช่น ปริมาณงานที่มีเพิ่มขึ้นหรือการไม่ได้รับความร่วมมือจากพยานต่าง ๆ แต่มักจะถูกสรุปไปในแง่ร้าย อันอาจเป็นผลให้มีการเข้าใจผิด ถูกตั้งกรรมการสอบสวนหรือถูกลงโทษขึ้นได้ การนำเอาประสบการณ์ของนายตำรวจชั้นผู้ใหญ่มาเป็นกรอบ เพื่อวัดผู้อื่นในสภาพแวดล้อมและระยะเวลาที่ต่างกันจึง เป็น เรื่องที่ เป็นปัญหาอย่างหนึ่งของผู้น้อยในการทำงานปัจจุบัน

ผู้ถูกสัมภาษณ์เมื่อเป็นรองสารวัตรได้ระยะหนึ่ง ก็ได้เลื่อนขึ้นเป็นสารวัตร โดยถูกทดลองส่งไปทำหน้าที่เป็นหัวหน้ากิ่งสถานีก่อน ซึ่งผู้ถูกกล่าวว่าการได้เป็นสารวัตรในครั้งนั้นเป็นไปโดยระบบคุณธรรม ด้วยการใช้ความสามารถ และการเป็นหัวหน้าหน่วยทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ต้องใช้ค่านิยมและทัศนคติของหลักรัฐศาสตร์มากกว่าหลักนิติศาสตร์

"ผม เป็นร้อยเอกยังไม่ได้เป็นสารวัตรได้เป็นหัวหน้ากิ่ง ไอ้ตอนที่สมัครเป็นหัวหน้ากิ่ง ก็คือ เป็นโอกาสที่เข้าถึงประชาชนได้มากนะฮะ เสียประชาชนถือว่าเป็นเสียงสวรรค์ สามารถคลี่คลายปัญหาได้ในหลาย ๆ รูปแบบ คุณถูกร้องเรียนถูกอะไรนี่ชาวบ้านเป็นพยานให้คุณพระเป็นพยานให้ไม่เป็นไร ความรับผิดชอบด้านการปกครอง เดิมทีเดี๋ยวผมบอกแล้วว่าปกครองเพียงผลัดหนึ่งสามคนห้าคนแต่เป็นหัวหน้ากิ่ง คุณต้องปกครองลูกน้องมากขึ้นเป็นสิบ ๆ คน ยี่สิบคน กิ่งสถานีนี้สูงขึ้นกับบางพลัด ผม เป็นหัวหน้ากิ่งบางยี่ขันสมัยนั้นยังไม่เป็นโรงพัก แล้วผมไปสร้างความเจริญ สร้างถนนตั้งแต่สะพานพระปิ่นยังมี สร้างความ เจริญจนกระทั่งได้มีห้องที่ได้เจริญถึงขนาดนั้นนะ ความรับผิดชอบต่อประชาชนก็มากขึ้น ก็มีโอกาที่จะประสานสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่น ๆ เช่น เขตเทศบาลต่าง ๆ นะฮะ มีโอกาสที่จะใช้หลักรัฐศาสตร์มากแล้ว ตอนนี่เริ่มใช้หลักในรัฐศาสตร์ มากกว่านิติศาสตร์ พุดง่าย ๆ ก็คือใช้หลักในทางรัฐศาสตร์เต็มตัว พอเป็นชั้นสารวัตรนี้และยังไปอยู่โรงพักอื่นด้วย"

การที่ตำรวจต้องถูกโยกย้าย เปลี่ยนพื้นที่รับผิดชอบทำให้ได้สัมผัสกับประชาชนต่างกลุ่มกันออกไป ซึ่งทำให้ตำรวจต้องปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม ในเรื่องนี้ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้กล่าวถึงการปรับตัวเมื่อครั้งเป็นสารวัตรในท้องที่ต่าง ๆ ว่า

"จากกิ่งบางยี่ขันขึ้นมา เป็นสารวัตรปกครองบางยี่เรืออีก จากสารวัตรปกครองบางยี่เรือ มาเป็นสารวัตรปกครองพลับพลาไชย จากพลับพลาไชยไปเป็นสารวัตรปกครองลุมพินี ตอนนี่สภาพความเป็นอยู่หรือสภาพชีวิตจิตใจของประชาชนในแต่ละพื้นที่ไม่เหมือนกัน การประกอบอาชีพทำมาหากิน ความเชื่อถือของคนในหมู่เหล่านั้น ๆ ไม่เหมือนกัน อยู่บางยี่เรือมีสภาพอย่างหนึ่งพอเข้ามา พลับพลาไชยนี่ก็เป็นสภาพของคนจีนเป็นถิ่นคนจีนอยู่ทำมาหากิน คุณก็ต้องรู้จักเข้ากับคนจีน ต้องศึกษาให้รู้จิตใจของเขา ความต้องการของเขา เขาต้องการอะไรต้องไปอีกรูปแบบหนึ่ง พอผมย้ายจากพลับพลาไชยไปลุมพินี สภาพชีวิตจิตใจของคนที่นี่ก็อีกอย่างหนึ่งคุณจะต้องไปพบกับพวกสถานทูต พวกชาวต่างประเทศ ชาวอเมริกัน ชาวอังกฤษ ต่างกันแล้วตอนนี่ สภาพสังคมต่างกันแล้ว คุณจะต้องไปปรับตัวให้เข้ากับสภาพสังคมให้ได้นี่ก็คือ เป็นหลักของรัฐศาสตร์ จะต้องเข้าใจถึงประชาชนและจะต้องทำความเข้าใจกับเขาและข้อสำคัญก็คือ เราต้องทำให้ได้ว่า เอ้อ ประชาชนทั้งหลายที่ทำมาหากินนี่ก็คือการที่เขาทำกำไรมา เสียให้รัฐบาล ภาษีที่รัฐบาลได้มากก็คือมาจัดสรรปันส่วน

มาเป็นเงินเดือนของเรา เราไม่มีประชาชนก็อยู่ไม่ได้ เราไม่มีเงินเดือนกินเพราะฉะนั้น ต้องมีความสำนึกอันนี้ คุณก็จะไม่เกลียดประชาชน คำรวจทุกวันนี้ที่ประชาชนเขาเกลียดก็เพราะ คำรวจไปเกลียดประชาชน ถ้าเพื่อเราไม่เกลียดประชาชนประชาชนเขาเป็นพวก ผมไปอยู่ ตรงไหนประชาชนเป็นพวกเต็มเลย แม้กระทั่งครั้งสุดท้ายผมไปอยู่ลาดพร้าว งานมวลชนประสบความสำเร็จดี อันนี้ประชาชนเป็นเสียงสวรรค์นะ ต้องเรียนรู้ประชาชนอันนี้สำคัญ ๆ พอไปอยู่ที่ไหนต้องเรียนรู้พื้นฐาน เรียนรู้ถึงความต้องการของประชาชน เรียนรู้ถึงจิตใจ"

ต่อมาผู้ถูกสัมภาษณ์ได้เป็นสารวัตรใหญ่ของสถานีตำรวจนครบาลเตาปูน พระโขนง และพญาไท ซึ่งเป็นสถานีใหญ่และมีปัญหาข้อขัดข้องจำนวนมาก ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้ปรับใช้หลักในการ แก้ไขปัญหาดังนี้

"ปัญหาที่ประสบมันก็ไม่มีปัญหาอะไรมากมายหรอก อยู่ที่ว่าเรารู้จักทำปกครองเขาให้ดี เราเป็นตัวอย่างที่ดี ประการที่หนึ่งคือรู้จักเข้ากับประชาชนให้ได้ นั่นก็คือรู้จักพื้นฐาน รู้จักความต้องการ รู้จักชีวิตจิตใจของเขา ในประการที่สอง ในเหตุการณ์ภายในคุณรู้จักจัดระบบ รู้จักจัดระเบียบ รู้จักทำตัวอย่างให้ดีให้ความยุติธรรมแก่ลูกน้องได้ทั่วหน้าไม่มีปัญหา คุณว่ากล่าว เขาได้ ส่วนไอ้คนเสมอกันเราก้ให้ความสนิทสนมกับเขาพอสมควร เรามีความจริงจังกั้นไม่มี ปัญหาอะไร"

ซึ่งในระหว่างที่เป็นสารวัตรใหญ่นั้น ผู้ถูกสัมภาษณ์สามารถปรับทัศนคติเพื่อใช้ในการทำงาน โดยริเริ่มตั้งร้อยเวรสายตรวจหรือร้อยเวร 20 ขึ้นจนประสบความสำเร็จและถือเป็นผลงานสำคัญ ของผู้ถูกสัมภาษณ์

"เป็นความคิดที่ผม เริ่มที่จะให้มันร้อยเวร 20 คือเป็นกองหน้าไปปะทะเหตุการณ์ข้างนอก เมื่อก่อนมีนายร้อยเวรธรรมดา คดีสำคัญ ๆ มีปล้นมีอะไรกัน ผมก็ใช้นายร้อยเวร 20 เป็นด่านหน้า ไปปะทะ เหตุทั้งหลายหยุดลดลงมาก"

ระหว่างที่เป็นสารวัตรใหญ่ผู้ถูกสัมภาษณ์ยังได้เผชิญกับ เหตุการณ์ "14 ตุลา" เมื่อเกิด เหตุ รุนแรงขึ้นในพื้นที่ซึ่งผู้ถูกสัมภาษณ์เป็นผู้รับผิดชอบ ซึ่งการแก้ไขเกิดจากการปรับ ใช้ค่านิยมและทัศนคติ ทางการปกครองดังนี้

"เมื่อก่อนดูยามพระโขนงเผาหมด 14 ตุลา ดูยามตำรวจโดนทุบโดนเผาหมดก็กอง บัญชาการเก้ายิงโดนเผา คุณไม่เห็นหรอกที่เป็นสวัสดิภาพเด็กเมื่อก่อนนี้ ผ่านฟ้าโดนเผาหมด วิหตุศูนย์ผ่านฟ้าไม่รู้ตั้งกี่ล้านโดนเผาหมด" ในครั้งนั้นผู้ถูกสัมภาษณ์ซึ่งทำหน้าที่ เป็นสารวัตรใหญ่ ได้แก้ไขปัญหานั้นทำให้สถานีรอดพ้นจากการถูกเผาไปได้ โดยรู้จักปรับ ใช้หลักกฎหมายและหลักการ

ปกครองในสถานการณ์ที่เหมาะสม "หลักการนะฮะ" คุณจำต้องรู้พื้นฐานของคนที่จะมาทำก่อน รู้เขารู้เราว่าเขาจะทำอะไรกะเรา ในบางครั้งเราแข็งตอบไม่ได้ เราก็ต้องโอนอ่อน เป็นแบบยอต่ออ้อ แต่ว่าในขณะที่เดียวกันเราก็ไม่ต้องให้เสียหายเพื่อรักษา คือยึดถือว่ายอม เสียส่วนน้อย รักษาส่วนใหญ่ เช่น เป็นคนว่ามีมือเรามันนิ้วเน่าถ้าหากว่าเอาไว้มันจะลามทั้งมือเราก็จำเป็นต้องยอม เสียนิ้วรักษาอวัยวะส่วนใหญ่ยอม เสียส่วนน้อย" และในทัศนะของผู้ถูกสัมภาษณ์ปัญหาทางการเมืองครั้งนั้น เป็นผลมาจากพฤติกรรมของข้าราชการซึ่งตำรวจก็มีส่วนด้วย "มันเพราะเหตุอะไร ถึงต้องโดนเผา แล้วอยากให้เป็นอย่างนั้นอีกหรือเปล่า เมื่อไม่อยากให้เป็นอย่างนั้น ก็ต้องช่วยกันอย่าให้มัน เป็น คือ ตำรวจต้องอย่าสร้างเงื่อนไขสงคราม อย่าไปสร้างความเจ็บช้ำน้ำใจให้ประชาชนเขามาก อย่า ไปแสวงหาผลประโยชน์มากดำรงตัวของตัวให้อยู่ในความซื่อสัตย์ยุติธรรมไว้ ถ้าเผื่อมันมีแล้ว เป็นแบบลูกโซ่แก้ทำได้ ล้นทำได้นั่นทำได้ อีกหน้อยมันกันหนุกันหมด ก็ไม่มีแผ่นดินอยู่"

ในครั้งที่ เป็นสารวัตรใหญ่ นั้น ผู้ถูกสัมภาษณ์ยังต้องสัมผัสกับตัวแปรต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการทำงานของตำรวจอีก เช่น กลุ่มอิทธิพล กลุ่มนักการเมือง กลุ่มทหาร ซึ่งมาสัมผัสกับหัวหน้าสถานีตำรวจโดยตรง ผู้ถูกสัมภาษณ์มีความสัมพันธ์กับกลุ่มต่าง ๆ เมื่อเสริมต่อการทำงานในระดับต่ำ และในกรณีถูกกดดันจากกลุ่มเหล่านี้ ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้แสดงทัศนะต่อการปฏิบัติดังนี้ "ถ้าเผื่อมีแรงกดดันอย่างนี้มาเราก็ยึดหลักของเราอย่างตรงไปตรงมาแล้วเราพูดกับเขาอย่างตรงไปตรงมาเขาเข้าใจ เราอย่าไปเก็บเอาไว้ เราพูดกับเขา มี ส.ส.บางคนมาขอตีบางคดีเรื่องบางเรื่องเราก็เดินสายกลาง สิ่งใดที่เราเอื้ออำนวยเขาได้โดยเราไม่ต้องร้อนเราก็อำนวยเขาไป อะไรที่มันขัดหรือสวนทางกับประชาชน หรือมันสวนวิถีประชาชนนี้ไม่ได้ เรื่องถูกบีบก็มีบ้างนะฮะ แต่เหตุการณ์มันนานไม่ค่อยอยากจะจดจำไว้ แต่ถ้าเผื่อมีผมก็แก้วิกฤติการณ์ของผมไปได้"

นอกจากนี้สภาพแวดล้อมของสถานีตำรวจที่ต้องมีแหล่งอบายมุขซึ่งทำผิดกฎหมาย เช่น บ่อนการพนัน การค้าประเวณี สำหรับผู้ถูกสัมภาษณ์เห็นว่า ไม่ควรให้มีในท้องที่และไม่จำเป็นที่ตำรวจต้องพึ่งกิจการเหล่านี้ "ไม่จำเป็น ไม่เอาไว้ดีกว่า ไม่จำเป็น ผมพยายามที่จะให้ไม่มีไอ้ที่มันมีอยู่แล้วก็พยายามล๊อคเอาไว้ คอนเอาไว้ อย่าให้ขยาย" ทั้งนี้เพราะผู้ถูกสัมภาษณ์มีความเชื่อว่าตำรวจควรจะทำหน้าที่รักษากฎหมายสนับสนุนการทำงานจากส่วนอื่น ซึ่งก็แสดงถึงค่านิยมอย่างหนึ่งของตำรวจ คือ การช่วยเหลือตัวเองในการรับราชการโดยผู้ถูกสัมภาษณ์กล่าวว่า "ประชาชนพลเมืองดีที่เขาอยากให้เราเยอะแยะ ผมอยู่ข้างยี่ขันมีอะไรบ้าง ทำไมโรงเหล้าเขายังช่วยเหลือ"

สร้างโรงพักได้ เขายอมขาดทุนในส่วนกำไรของเขาแล้วก็ไม่ผิดกฎหมาย เขาเอามาแล้วก็ รายงานกรมก็ประกาศขอขมเซย ไม่จำเป็นต้องฟ้องอย่างอื่น ไม่จำเป็นต้องใด ๆ ทั้งสิ้น” ซึ่งจาก คำสัมภาษณ์จะเห็นได้ว่า แม้จะไม่พอใจสภาพแวดล้อมในการทำงานของตำรวจ แต่ตำรวจก็ไม่สามารถจะจัดการกระทำผิดกฎหมายบางอย่างออกไปได้โดยเด็ดขาด หรือจำเป็นต้องยอมรับให้ เกิดขึ้น และหากแม้ตำรวจจะมีอุดมการณ์ที่จะไม่ทิ้งผู้กระทำผิดแต่ก็จำเป็นต้องหาผู้อุปถัมภ์ส่วนอื่น มาสนับสนุนในการทำงานอยู่ดี ทั้งนี้เพราะตำรวจไม่สามารถพึ่งตนเองได้

เมื่อผู้ถูกสัมภาษณ์ผ่านงานความรับผิดชอบในสถานี ขึ้นมาเป็นผู้กำกับการ ลักษณะของ งานก็ทำให้ปฏิบัติ ไขหลักการหรือแนวความคิดในแบบที่เปลี่ยนไปอีก

“เป็นผู้กำกับการความ เปลี่ยนแปลงในด้านการงานก็ เริ่มรับผิดชอบมากขึ้น งานด้านบริหาร เริ่ม เข้ามามีบทบาท โดยจะต้องใช้ประสบการณ์ ตั้งแต่รองสารวัตรจนกระทั่งถึงสารวัตรใหญ่ เข้ามาในการบริหารงานมากขึ้น เฉพาะการวางแผนและตรวจสอบผลงาน ต้องทำกันจริง ๆ ในเรื่องการวางแผนข้อมูลสำคัญมาก การตรวจสอบต้องมีลูกมือช่วยที่ดีจึงจะได้ผล และที่สำคัญ ก็คือความร่วมมือจากปฏิบัติทีม เวอร์คสำคัญ ขึ้นมา เป็นในระดับกองกำกับการงานในด้านการบริหาร ที่เขาสอนในโรงเรียนผู้กำกับการมีบทบาท พอขึ้นมา เป็นในระดับกองบังคับการแล้วจะ เห็นว่าการ บริหารองค์การเริ่มมีบทบาท นั่นคือต้องการใช้หลักรัฐประศาสนศาสตร์ เข้ามามากทีเดียว ต้องใช้อย่างเต็มตัว”

การเป็นผู้กำกับการของนครบาล ลักษณะของปัญหาที่ประสบก็มีความแตกต่างกันออกไป จากสารวัตรในระดับของความ เข้มแต่คล้ายคลึงกัน ในลักษณะปัญหา ซึ่งประสบการณ์มีความสำคัญ ในการปรับตัว

“ถ้าคนไม่เคยมีพื้นฐานในเรื่องของการปฏิบัติ ไม่เคยเป็นรองสารวัตร ไม่เคยเป็น สารวัตรใหญ่ หรือสารวัตรเล็กทองที่มาเลย มาถึงเป็นที่เดียว ผู้กำกับที่ไม่รู้เรื่องและจะใช้คน เขาไม่ถูก ไม่รู้ว่ามันทำอะไรเอาไปถางหญ้า ไร่มีดนี้สำหรับถางหญ้าเอาไปปอกมะม่วง มันยุ่งเหยิง นั่นคือต้องมีพื้นฐานในเรื่องนี้มาก่อนจึงจะบริหารองค์การขึ้นมาได้ นั่นคือพอขึ้นมาเป็นผู้กำกับจะ ต้องใช้หลักของการบริหารขึ้นมา ครึ่งตัว ไม่เต็มตัว พอมาถึงกองบังคับการกับบริหารเต็มตัว”

ผู้ถูกสัมภาษณ์มีความ เห็นว่า ผู้กำกับการบางแห่งที่ไม่ใช้ระบบคุณธรรม ในการวัดผลงาน ก่อให้เกิดปัญหาในการทำงานแก่สารวัตรในท้องที่ปกครอง และในทัศนะของผู้ถูกสัมภาษณ์การวิ่งเต้น เป็นสิ่งที่ไม่ควรยอมรับ โดยกล่าวถึงกรณีผู้มาวิ่งเต้นกับตัวเองว่า

“ก็ไม่ฟังเสียงผมถือว่า พวกนี้มาทำให้กรมตำรวจเสื่อมโทรม ไม่เป็นผู้ควรแก่การคารวะ ของลูกน้อง ผมจะบอกลงไปอีกให้กลับตัวการให้มา เหน็จความชอบของผมคนละแบบ”

หาที่เกิดขึ้นคือการบริหารงานบุคคลนั้น เกิดจากคำวิจารณ์ข้อเสีย

จริต เห็นประโยชน์ส่วนตัวมากกว่าส่วนรวม

และจริงจังในการทำงาน

วางแผนผลประโยชน์ โดยเห็นว่าอาชีพตำรวจเป็นการค้าพาณิชย์

ให้เกิดต่อการบริหารงานขององค์กร คือ องค์กรขาดเอกภาพ
จากกลุ่มทหาร

งถูกครอบงำภายใต้การเมือง การทหารมากเสียจนเกิดความ

ผู้ใหญ่อาจจะถูกบังคับมา ถูกขอมมา ถูกอะไรมา ไอ้คนที่เขา
ลัวก็ทำงานให้หน่วยไม่ได้ มาอยู่แล้วก็แสวงหาผลประโยชน์

อันนี้ก็ เป็นต้น เหตุที่ทำให้กรมตำรวจเราเสื่อม”

การบังคับใช้กฎหมายต่อบุคคลทุกอาชีพ ทุกหมู่เหล่าว่าเป็นไปได้

มยุดิธรรมต่อประชาชนไม่ค่อยได้มาก ทั้งนี้เพราะส่วนหนึ่งเกิดจาก

จ ขึ้นอยู่กับกระทรวงมหาดไทยและยังไม่เป็นอิสระ

เราไม่ใช่เป็นองค์กรที่เป็นตัวของตัวเอง จะต้องอาศัยงบประมาณ

ย คือพูดง่าย ๆ คือ ไม่เป็นตัวของตัวเอง”

นสมควรคือ ให้กรมตำรวจ เป็นทบวงขึ้นตรงต่อสำนักนายกรัฐมนตรี

ปุ่น ซึ่งจะมีเอกภาพ และให้ความยุติธรรมแก่คนในระบบและ

กส่วนชีวิตราชการแล้ว ครอบครัวก็มีผลต่อการทำงานของผู้ถูก

าก็มีผลทำให้เรามีความสุขกายสบายใจนะฮะ จิตใจของเราดี

หารงาน ทำงานก็ตีแบดฝรั่ง เขามีภาชิคว่า strong man in

ต้องแฝงอยู่ในร่างกายที่เข้มแข็ง”

่าต้องมีคุณสมบัติดังนี้

ีมีความ เป็นอยู่ง่าย ๆ แล้วก็ไม่เป็นคนโลก ไม่เป็นคนแสวงหา

ียรดีรักศักดิ์ศรีของตัวเอง”

ผู้ถูกสัมภาษณ์ในปัจจุบันมีศเป็น พ.ต.อ. ตำแหน่งรองผู้บังคับการ เป็นผู้มีควมรับผิดชอบ ในหน้าที่การงานสูง ในสายดาของผู้ได้บังคับบัญชาเห็นว่าผู้ถูกสัมภาษณ์มีลักษณะ เป็นผู้นำแบบอำนาจ นิยม และยึดค่านิยมแบบทหารในการบังคับบัญชา คือ ไม่ยึดหยุ่น เป็นคนตรง ไม่เห็นใจลูกน้อง และเป็นคนดู ผู้ถูกสัมภาษณ์มีฉายาจากตำรวจชั้นผู้น้อยว่า "หน้ากากเสือ" ลักษณะเด่นของ ผู้ถูกสัมภาษณ์ประการหนึ่ง คือ ยึดมั่นในหลักการตามแบบแผน ผู้ถูกสัมภาษณ์ไม่ชอบการข่มขู่ต้อหา และเห็นว่า เงิน เดือนของตำรวจไม่เพียงพอแต่ก็ เชื่อว่าตำรวจต้องอยู่ให้ได้และปฏิบัติหน้าที่ได้ครบถ้วน สำหรับอุดมคติผู้ถูกสัมภาษณ์มีอุดมคติในการทำงานดังนี้

1. ชื่อสัตย์สุจริต
2. มีความจริงจังและจริงใจต่อการทำงานอย่าหลอกตัวเองและหลอกผู้อื่น
3. ปฏิบัติอยู่บนพื้นฐานของความ เป็นจริง และไม่ทวนกระแสความต้องการของสังคม
4. ทำงานให้เป็นระบบอย่างมีระเบียบ พยายามทำ เรื่องยากให้เป็นเรื่องง่าย
5. เห็นประโยชน์ส่วนรวมสำคัญกว่าส่วนตัว

กล่าวโดยสรุป ผู้ถูกสัมภาษณ์จัดอยู่ในประเภทเน้นวินัยและใช้ความเด็ดขาด จากพื้นฐาน ค่านิยมและทัศนคติแบบทหาร ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้ เรียนรู้จากลักษณะงานและประสบการณ์ว่า งานตำรวจ จำเป็นต้องปรับค่านิยมและทัศนคติไปจากเดิมตามสภาพแวดล้อม การมีศและหน้าที่รับผิดชอบที่ เปลี่ยนไปทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ มีภารกิจที่ต้องใช้หลักการแตกต่างกันตามลักษณะงาน ซึ่งผู้ถูกสัมภาษณ์ ได้เรียนรู้ว่าการนำเอาหลักในทางนิติศาสตร์ หลักในทางรัฐศาสตร์ และหลักวิชาการบริหารมาปรับ ใช้ เป็นสิ่งที่ถูกต้องและเหมาะสมต่องานตำรวจ และการย้ายพื้นที่รับผิดชอบ ไปสัมผัสกับบุคคลต่างกลุ่ม ทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ตระหนักถึงความจำเป็นต้องใช้แบบธรรม เนียมต่อกลุ่มบุคคลแตกต่างกัน ดังนั้น ผู้ถูกสัมภาษณ์จึงปรับค่านิยมแบบทหารมา ใช้อย่างเหมาะสมและทำให้ประสบความสำเร็จ ในการรับราชการ สิ่งหนึ่งที่ผู้ถูกสัมภาษณ์ใช้ควบคู่กับลักษณะงานที่แตกต่างกัน คือ ค่านิยมในลักษณะ เน้นวินัย ใช้ความ เด็ดขาดต่อตำรวจผู้ปฏิบัติ ซึ่งทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพ ลักษณะผสมกลมกลืนของการ เน้นวินัยกับแนวทางปฏิบัตินี้ถือได้ว่า เป็นลักษณะ เด่นของผู้ถูกสัมภาษณ์ ซึ่งถือ เป็นแบบ เฉพาะประการหนึ่ง ที่เกิดจากกระบวนการ เปลี่ยนแปลงค่านิยมและทัศนคติ

บุคคลที่ 11 :

ผู้ถูกสัมภาษณ์ผ่านชีวิต ในวัย เด็กที่ใช้ชีวิตต่อสูจากเด็กวัดในต่างจังหวัด ซึ่งหล่อหลอม ให้ เป็นบุคคลที่มีลักษณะ เข้มแข็งและช่วย เหลือตนเองอยู่ตลอดเวลา การได้คลุกคลีกับวัดจากช่วงชีวิต ของวัย เด็กทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์มีความผูกพันทางความ เชื่อและให้คุณค่ากับสิ่งที่ได้รับการกล่อม เกลา

จากวัดอย่างสูงสุด ซึ่งได้ถูกนำมาปรับ เปลี่ยนแล้วนำมาใช้กับการปฏิบัติราชการจนได้ผลดีในเวลาต่อมา

การอบรมกล่อม เกลาของโรงเรียนสามัญและโรงเรียนนายร้อยตำรวจได้หล่อหลอมลักษณะการใช้เหตุผลบางประการแก่ผู้ถูกสัมภาษณ์ ซึ่งเมื่อประกอบกับความเชื่อมั่นในตนเองและสติปัญญาแล้วทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์คิดหาวิธีการต่าง ๆ ในการทำงานในหน้าที่ตำรวจได้อย่างมีเหตุผลและเหมาะสม อันนับได้ว่ามีหลักการที่สมควรแก่การศึกษาดังต่อไปนี้

ผู้ถูกสัมภาษณ์เมื่อออกมารับราชการครั้งแรกได้ถูกแต่งตั้งให้เป็นรองสารวัตรที่สถานีตำรวจขณะสงคราม ซึ่งได้เรียนรู้วิธีการทำงานของตำรวจต่าง ๆ แต่สิ่งหนึ่งที่ได้รับอันสำคัญและมีความสนใจต่อมา คือ การได้เรียนรู้ธรรมชาติของผู้บังคับบัญชาบางประเภทซึ่งผู้ถูกสัมภาษณ์ตั้งปฏิธานว่าจะไม่นำมาปฏิบัติกับจะพยายามแก้ไขสิ่งนี้ กล่าวคือ

"สมัยผมเป็นร้อยเวรอยู่ขณะสงคราม (ร.ต.ค.) เขาก็มาจับไอ้เสือ 2 คน ไอ้เสือนี้เข้าคนมามากมายแล้วก็มีอาวุธด้วย ได้รับรายงานจากโคราชมาซ่อนตัวอยู่ที่โรงแรมริมคลองหลอดในเขตสำราญราษฎร์ โรงแรมต่าง ๆ เป็นเรือนไม้ ที่นี้ก็ผู้บังคับการเหนือในสมัยนั้นกับรองผู้การสารวัตรใหญ่หลายห้องที่มาล้อมกันเต็ม ล้อม เจียมฉิบ เลย เพราะสายรายงานว่ามีการอาวุธปืนยิงเร็วแบบพานท้ายสั้นนะ ใส่กระเป๋ามาด้วยแล้วมีลูกระเบิดมือด้วยทุกคนไม่กล้าเข้า ก็ไปเรียกที่มาขณะนั้นเป็นร้อยเวรอยู่ขณะสงคราม เรียกมาบอกข้อมูลสั้นมากเลย บอกนี้คุณเดี๋ยวคุณอย่างนั้นนะพวกผมจะเตรียมตัวอยู่ข้างนอกมันมีคนร้ายซึ่งมีหมายจับอยู่ข้างใน ไม่บอกสถานภาพที่แท้จริงด้วยว่าเรามีอะไรเดี๋ยวคุณกับจำตำรวจคนนี้เปิดประตูที่มันปิดประตูไว้ เอากุญแจจากไอ้บ้อยเปิดประตูแล้วเข้าเลยถ้ามีอะไรเราจะกรูเข้าไป ทุกคนมึงเสहतมด อยู่นอกรั้วก็มี บังเสहत บังคันไม้ บังคันมะม่วงใหญ่ ไอ้เราก็ไม่รู้สถานภาพที่แท้จริงแล้วก็ยังเด็กหนุ่มอายุ 22-23 ก็บอกเดี๋ยวค่อย ๆ เอากุญแจไขพอไขมุดึงออกมาให้ตื่นแล้วก็จะวิ่งซาร์จพรวดออกไปเลย เราตั้งหลักไอนี้ก็ค่อยจิก ๆ ๆ ๆ ดึงเปิดพรวดออกมาเลยเราก็ไม่รู้ว่าจะข้างในมีมั่งลวดผลลวะมันนอนอยู่อย่างนี้ มันนอนกับหมอนอย่างนี้ เราเห็นมันนอนก็เอาปืนตีหัวไปง แต่ตีไม่เจ็บพรอกแล้วจับไว้บอกว่าลืออยู่เลย ๆ นะ มันบอกหมวดไม่ต้องทำอะไรผมพรอกผมให้จับอยู่แล้วผมสงสารเห็นเป็นเด็ก ๆ เมื่อก็นี้ผมป็นหน้าต่างเห็นหมดแล้วหมวดตายเป็นคนแรกผมไม่ทำละนั้นผมเห็นแก่อนาคคหมวดนะ เห็นเป็นเด็ก ๆ หน้าตาน่าสงสารก็จับไป เหวะไม่เป็นไร ที่มีผมนี้ประเดี๋ยวหาสลักมาผมตัดสินใจอยู่นานผมจะขว้างอยู่แล้ว หาสลักใส่ซะมันเอามือกำเอาไว้อย่างนี้ ... เราเสียงขนาดนั้นนะไม่มีชื่อในบันทึกการจับกุม แล้วทั้งหมดนั้นได้ 2 ชั้นหมด เว้นแต่ผม ... นี่คือนิยามของพวกนี้ พวกไหนก็แล้วแต่เถอะ ... นี่มันเจ็บซ้ำแบบนี้ผมถึงไม่ยอมใช้สิ่งเหล่านี้กับลูกน้องเด็ดขาด"

ซึ่งปรากฏว่า เมื่อผู้ถูกสัมภาษณ์มีตำแหน่งเป็นรองผู้บังคับการตำรวจทางหลวงใน
เวลาต่อมา ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้จัดระบบการพิจารณาความดีความชอบข้าราชการตำรวจชั้นผู้น้อยอย่าง
ยุติธรรม โดยกล่าวว่า

"ผลตำรวจคนหนึ่ง นายสิบตำรวจคนหนึ่งมีงจับอะไรได้ว่าไปเลย รางวีรางวัลไม่ต้อง
มาให้ใครเขาทั้งนั้น ว่าไป แล้วชื่อเสียงคุณส่ง เกตุซี ที่ผมบริหารในขณะนี้นะ นายสิบคนหนึ่ง
ก็มีโอกาสส่งหนังสือพิมพ์ชมกันไปชมกันมา อ่า..นั่นแหละ ๆ อย่าไปลบลบความดีของเขาอย่าไปลบลบ"

การครองใจประชาชน เป็นสิ่งสำคัญต่อตำรวจ ผู้ถูกสัมภาษณ์ระหว่างเป็นรองสารวัตร
ที่สถานีขณะสงครามได้ใช้หลักการทำงานและปฏิบัติต่อประชาชนอย่างโอบอ้อมอารีและใช้หลักการ
ประสานประโยชน์มากกว่าการลงโทษ ฉะนั้นจึงเป็นที่รักใคร่ของประชาชนจำนวนมากซึ่งแม้เวลา
ผ่านไปเป็นเวลานานแล้วผู้ถูกสัมภาษณ์กล่าวว่า ประชาชนเหล่านั้นก็ยังรักและให้ความศรัทธา
ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้เสื่อมคลาย ผู้ถูกสัมภาษณ์เชื่อว่าคุณค่าของการเป็นคนอยู่ที่ความดี และคุณค่าของ
ความเป็นตำรวจอยู่ที่ความศรัทธาจากประชาชนมากกว่าอยู่ที่ยศถาบรรดาศักดิ์

ผู้ถูกสัมภาษณ์ใช้ชีวิตตำรวจในนครบาลได้ไม่นาน ชีวิตก็หักเหให้มาเป็นตำรวจทางหลวง
และได้รับความสำเร็จอย่างสูงมาโดยตลอด ซึ่งหลักการสำคัญอันหนึ่งที่ผู้ถูกสัมภาษณ์ใช้คือ ค่านิยม
ของการยึดถือประชาชนหรือการอิงประชาชน เป็นใหญ่ ซึ่งเมื่อสิ่งเกิดจากพฤติกรรมของผู้ถูกสัมภาษณ์
ในการทำงานก็จะเห็นอิทธิพลของความ เชื่อนี้ ดังนี้

ผู้ถูกสัมภาษณ์ในช่วงที่เป็นรองสารวัตร ตำรวจทางหลวง ถูกโยกย้ายไปมาหลายแห่ง คือ
หินกอง นครปฐม ชลบุรี และกรุงเทพฯ แต่ละแห่งที่โยกย้ายไปผู้ถูกสัมภาษณ์กล่าวว่า ได้ถูกเสียง
เรียกร้องจากประชาชน ผู้ว่าราชการจังหวัดให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ย้ายกลับมาที่เดิมอีก ทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์
ได้โยกย้ายวนไปตามจุดที่กล่าวแล้วแต่ละแห่งถึง 3 ครั้ง ทั้งนี้เพราะผู้ถูกสัมภาษณ์ใช้หลักการ
ทำงานมีความตั้งใจที่จะครองใจประชาชน กล่าวคือ "ไปอยู่ไหนก็มีบับ จะบอกเลยว่าอ้าวอยู่ตรงนี้
ไม่เกิน 3 ปี ฉะนั้นใน 3 ปี เราจะต้องทำทุกสิ่งทุกอย่างให้เข้าไปนั่งในหัวใจของชาวหินกอง
ชาวสระบุรีให้ได้ เพราะเมื่อเราย้ายไปแล้วเราอาจไม่มีโอกาสหวนมาอีก ฉะนั้นสิ่งที่เขาจะพูดถึง
ในนามของเราจะให้ติดปากติดคอเขาว่าอย่างไร เราจะเริ่มบทบาทตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป"

ผู้ถูกสัมภาษณ์กล่าวถึงวิธีการที่จะครองใจประชาชนซึ่งได้ปฏิบัติในครั้งหนึ่ง เมื่อมีประชาชน
นำสินน้ำใจมาให้ตอบแทนความช่วยเหลือว่า

"พอเอาเงินมาให้เราคืน คนจนนะ เพราะอะไรเพราะพอคืนบับนี้คนนี่บางที่เงินแค่
2 พันบาทเอง เขาจะไปเป็นโฆษก ๆ อย่างนี้ ๆ ทาที่ไหนนี่ แล้วจริง ๆ จะกินทั้งปีไม่มีหมด คนนี้
คนหนึ่ง ไปสร้างเซลล์ให้เราไปโฆษณาตัวเราในฐานะสินค้าทั้งหมดบ้าน"

ผู้ถูกสัมภาษณ์เชื่อว่าตำรวจควรจะใช้หลักทางรัฐศาสตร์เป็นกุศโลบายทางด้านการทำงาน โดยยกตัวอย่างประสบการณ์ครั้งหนึ่งว่า ผู้ถูกสัมภาษณ์ขณะมียศเป็น ร.ต.อ. ได้เลื่อนตำแหน่งเป็นสารวัตรและได้ยศเป็น พ.ต.ต. ประชาชนชาวหินกองได้จัดงานเลี้ยงฉลองให้แก่ผู้ถูกสัมภาษณ์และมอบเงินที่ได้จากการบริจาคจำนวน 5 หมื่นบาทแก่ผู้ถูกสัมภาษณ์เป็นของขวัญ ต่อหน้าผู้บัญชาการทหารบกซึ่งต่อมา เป็นนายกรัฐมนตรี ผู้ว่าราชการจังหวัด 3-4 แห่ง กับ นายอำเภอทุกอำเภอในเขตนั้น ซึ่งผู้ถูกสัมภาษณ์ตัดสินใจยอมสละเงินไม่ได้รับไว้ แต่กลับมอบคืนให้ชาวบ้านเพื่อตั้งเป็นมูลนิธิแก่ลูกหลานชาวบ้านเพื่อใช้ในการศึกษา ซึ่งส่งผลอย่างมากต่อความศรัทธาที่มีต่อตัวผู้ถูกสัมภาษณ์

"เสร็จแล้วมันคุ้มค่ามหาศาลเลย เสียงปรบมือ 20 นาทีได้ หันที่ที่ปราบมือกันเสร็จจะยอดเงินขึ้น เป็นแสนห้าพันทีคนโน้นคนนี้มีบริจาคเดี๋ยวนี้ต้องไปมอบทุนทุก ๆ ปี แล้วเราสร้างแพทย์ไปแล้ว 2 คน สร้างนายทหาร สร้างครู เงินไม่ใช้ของเราซักบาท จันทุกปีเงินชาวหินกองซื้อใจชาวหินกองนี่มัน เป็นกุศโลบายทางด้านการบริหาร ... อันนี้แหละคือหลักรัฐศาสตร์... แล้วเชื่อไหม ใ้อเงิน 5 หมื่นกับความรู้สึกศรัทธาของผู้คนทั้งจังหวัดหรือทั้งอำเภอมันเหลือเฟือ พอเราทำศรัทธาในวันนั้นนะต่อไปต้องการอะไรบอก มันเป็นมายไปรดักที่เราคิดไม่ถึง"

ผู้ถูกสัมภาษณ์เชื่อว่าระหว่าง "เงิน" และ "ชื่อเสียง" ต่างก็เป็นกิเลสต่อผู้ถูกสัมภาษณ์ด้วยกันทั้งคู่ เงิน เป็นกิเลสเบื้องต้น แต่ชื่อเสียงนั้น เป็นกิเลสที่ล้ำลึกกว่าและมีคุณค่าสูงกว่าสำหรับผู้ถูกสัมภาษณ์

ในการรับราชการผู้ถูกสัมภาษณ์ได้ปรับเปลี่ยนค่านิยมและทัศนคติในการทำงานและการวางตัวโดยใช้หลักการอย่างหนึ่งคือการ "ประชาสัมพันธ์" โดยกล่าวถึง ค่านิยมที่เป็นรากฐานดั้งเดิมว่า

"พระพุทธเจ้าสอนว่าปัญหาใดนั้นไม่สัมฤทธิ์ผล เท่ากับการแก้ปัญหาที่ตัวเองก่อน ใครก็ตามที่วิเคราะห์ตนเองได้แก้ปัญหาตนเองได้ คนนี้เป็นคนที่ถึงจะตกต่ำก็ไม่มานไม่อับเฉา แต่ใครที่มองปัญหาคนอื่นเป็นหลักโดยลืมมองตนเองจนกระทั่งต้องเอาใครเอากระจกมาส่ง ส่งแล้วก็ไม่เห็นหรือแม้แต่เห็นโดยการที่คนอื่นต้องเอากระจกมาส่ง เป็นอันคราย"

การแก้ปัญหาที่ตนเองอันสำคัญผู้ถูกสัมภาษณ์กล่าวว่าก็คือการแก้ไขโดยใช้หลักประชาสัมพันธ์เพื่อโน้มน้าวให้คนอื่น ๆ มีความเชื่อตามที่ตนต้องการและปฏิบัติตาม โดยผู้ถูกสัมภาษณ์ยกตัวอย่างการแก้ปัญหาความขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชาว่า

"อย่างจะมีคอนฟликтกับผู้บังคับบัญชาไม่ว่าเขาจะผิดจะถูกเราจะต้องมีความรู้สึกที่เรามือยังอ่อน ผมว่าคนเก่งจริงคนมีความสามารถจริง ๆ แล้วนี่ ถ้าเรามีความคิดขัดแย้งกับเขา

เราต้องมีศิลปะในการโน้มนำความขัดแย้งให้เข้ามาสู่แนวทางที่เราต้องการได้ ไม่ว่าจะเป็นนาย ลูกน้องหรือคนข้างเคียง หรือแม้แต่ประชาชน เราเห็นไหมว่าการที่ถ่ายเทความคิดไปสู่สาธารณชน ไม่ใช่เรามาบังคับงัดข้ออยู่คนเดียว แล้วจะเห็นว่าทำไมผมเป็นนักประชาสัมพันธ์ นักใช้สื่อคืออะไร คือเราจะต้องมีขีดความสามารถในการที่จะโน้มนำคนอื่นให้มาเห็นตามเรา ถ้าเราคิดอย่างสังคมเขาก็คิดไปถ้าเราพยายามไปดึงคนอื่นเขามาด้วยอำนาจ อันนี้คนบ้า ผู้บังคับบัญชาเห็นเป็นคำแล้ว เราคิดไปอีกอย่างก็จะเกิดความขัดแย้งกัน เขามีหน้าที่เขามีอำนาจ เมื่อเราไม่มีศิลปะในการโน้มนำเขา เมื่อเขาเป็นคำเราก็คงเป็นคำกับเขา"

การโน้มนำความคิดของผู้อื่นนั้นจะต้องทำโดยมีขั้นตอนและมีระบบที่จะทำ ผู้ถูกสัมภาษณ์ เชื่อว่านักบริหารองค์การที่ดีจะต้องมีความสามารถที่จะทำให้ได้สำเร็จ เช่น เมทาเซตงสามารถทำให้คนทั้งประเทศ เปลี่ยนความรู้สึกที่คนมีมานับหลายหมื่นปีให้มาสู่ความคิดใหม่ได้สำเร็จและเชื่อว่าการแก้ไขปัญหาค่าตรวจหรือการพัฒนาค่าตรวจจะต้องเปลี่ยนให้ทุกคนมีอุดมการณ์ร่วมกัน เสียก่อน

"ถ้าเราจะทำอะไรในกรมตำรวจให้มันดี คุณต้องทำให้คนในองค์การในกรมตำรวจ มีความรู้สึกเห็นด้วยและคล้อยตามแล้วมีอุดมการณ์เดียวกันมุ่งมันที่จะ สมมุติว่าเราต้องการให้เขา สละประโยชน์ส่วนนั้น เราต้องให้เขาสละด้วยใจของเขา นะ คำ ๆ หนึ่งและคิดขึ้นมาเอง คำนี้ เรียกว่าอำนาจที่ไม่มีตัวตน อำนาจแฝงที่ไม่มีตัวตนที่อยู่ในจิตใจคนนั้นโอ้โฮ... ถ้าเขาศรัทธาจะอย่างไรมันก็ทำได้"

ผู้ถูกสัมภาษณ์ เชื่อว่างานของตำรวจจะต้องทำควบคู่ไปกับ "การพัฒนา" และการพัฒนา จะต้องพบกับความขัดแย้งทางด้านค่านิยมและทัศนคติกับผู้อื่นในระบบโดยกล่าวว่า

"การพัฒนาบางครั้งมันคือความเจ็บปวดแต่พวกเรายินดีที่จะอดทน ยอมรับเพื่อบังเกิดประโยชน์แก่ส่วนรวมตาม เป้าหมาย ความเจ็บปวดจะเกิดขึ้นจากใครก็ได้ เกิดขึ้นจากเพื่อนอิจฉา ริษยาไม่ เห็นด้วยมาแซว เกิดขึ้นจากลูกน้องที่เสียประโยชน์ถ้าเรายอมรับความเจ็บปวดอันนี้ มันเหมือนกับว่าเรามีความรู้สึกอยู่แล้วว่ามันต้องเป็นฉะนั้นธรรมดา ใครเป็นนักพัฒนาแล้วไม่เจอความเจ็บปวดคนนั้นพัฒนาไม่ถูกจุดนะ การพัฒนามันเหมือนกับการสร้างเขื่อนกันน้ำกระแสน้ำของกิเลส มนุษย์นั้นมันจะไหลลงสู่ที่ต่ำ ถ้าเป็นตำรวจก็มักจะอยากได้ผลประโยชน์อยากได้ขึ้นได้ยศโดยไม่ต้องทำอะไร อยากรุ่งเด่นเรียกว่าไหลเข้าสู่ที่ต่ำ ฉะนั้นถ้าเรา เป็นนักพัฒนาเราต้องทำตัวเป็นเขื่อนกัน ถ้าเราไม่ใช่ นักพัฒนา เราจะทำตัวเป็นสวะลอยตามน้ำ ไปตามกระแสแห่งความ เคลื่อนไหว ปากน้ำไฟ ถึงสมุทรปราการ โอ.เค. ยูอาจจะเป็นสวะก้อนใหญ่ เพราะมันมารวมตัวกันมาก แล้วระยะเวลาเดินทางนั้นมันจะเดินทางมาตามธรรมชาติ แล้วเติบโตขึ้น เป็นกอบเป็นเอื้อง ยูอาจจะเป็นถึงพลเอก

แต่ยู เป็นพล เอกอย่างสวะลอยตามน้ำ ขาดความจริงใจและขาดความกล้าขาดความ เฉลียวฉลาด เพราะยูไม่เคยมีประสบการณ์ต่อการทำงานมาตั้งแต่ต้น เมื่อยู เป็นสารวัตรยูไม่เคยพัฒนาอะไร เป็นผู้กำกับก็ไม่เคยพัฒนา เป็น ผู้บังคับการก็ไม่เคยพัฒนา ฉะนั้นแม้ยูเป็นนายพล เอกพลไทยจะทำอะไรในที่ประชุม พอนายใหญ่พูดครบท่าน ๆ ยกมือขึ้น...ยก เพราะไม่เคยรู้บรรยากาศของการพัฒนาเลยขาดประสบการณ์และขาดความ เฉลียวฉลาดที่จะรู้เท่าทันปัญหา ฉะนั้นยูเป็นคนครบ ลูกเดียวแล้วก็ เป็นพลโทได้"

เกี่ยวกับการพัฒนาจากประสบการณ์ในด้านการงานทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์มองเห็นปัญหาสำคัญของตำรวจอยู่ที่การพัฒนาคณากร เป็นสำคัญ

"ในการพัฒนาคณากรเราคือนายสิบพลตำรวจที่มีฝีมือเยี่ยมในสาขาต่าง ๆ เยี่ยมปรามปราม เยี่ยมบริการ เยี่ยมปรามใจรักศรัทธาไป เยี่ยมทางด้าน การสร้างวินัยจรรยา เยี่ยมในด้านการจับกุมของเถื่อน คือ พวกนี้เขาจะมีมือเยี่ยมของเขาอยู่เป็นสาขา ๆ เราคิดมาเลยทั่วประเทศ แทนที่เราจะเอาแหวนวิทยากรคนนั้นคนนี้ นายตำรวจ ไม่หรอกเอานายสิบพลตำรวจนี้พัฒนาพวกเขาเอง ขึ้นไป เป็นวิทยากรว่าเขามีความคิดยังไง ไอ้พี่น้องเอ๋ยทำงานเพื่ออะไร คิดยังไงทำได้ยังไง แล้วนายพลนายพันเอกนั่งฟัง นั่งฟังความเป็นวีระบุรุษของเขา ไอ้โธ...แล้วฟังเพชี่ มันพูดนี้ นายตำรวจกินขาดเลย ทั้งเลย เพราะมันพูดด้วยใจ เขาพูดด้วยประสบการณ์แล้วไอ้ตำรวจที่มันนั่งฟังก็ เออโวย...ไอ้จำนี่หว่า... เออโวย ไอ้คนนี่เก่งทีนกองทำไมเราไม่กระจายความ เก่งของมันไปทั่วประเทศละ เอาเลย พอม่าฟัง เอ...ถูกอยู่ในฐานะเดียวกับมัน เอ.ถูกทำได้นี่หว่า ถ้าเอานายร้อยไปพูดเอานักวิชาการไปพูดเขาก็บอกว่ก้มีงเป็นนายร้อยนี่ ถูกเป็นนายสิบนี่หว่าแล้ว ไอ้ นายร้อยถูกพูดอย่างตามคำรา ไม่ได้พูดอย่างคนฐานะเดียวกันพูด มีคือกุศโลบายในการพัฒนาคณากร"

การพัฒนาคณากรของผู้ถูกสัมภาษณ์โดยใช้ตำรวจชั้นผู้น้อยเป็นวิทยากรผู้อบรมนั้น จะเห็นได้ว่า เป็นกุศโลบายที่มีลักษณะของการให้มีส่วนร่วมทางการ เมืองในระบบประชาธิปไตยแบบหนึ่ง นั่นเอง คือ การให้โอกาสตำรวจชั้นผู้น้อยได้มีสิทธิมี เสียงที่จะแสดงความคิดเห็นต่อการแก้ไข ปัญหาของระบบ ทำให้ตำรวจชั้นผู้น้อยมีความตื่นตัวที่จะมีวัฒนธรรมแบบมีส่วนร่วมมากกว่าแบบ เดิมที่คอยรับคำสั่งอย่างเดียว ผลจากการมีส่วนร่วมจากระดับล่างของตำรวจทางหลวงนี้ปรากฏว่ายัง ได้ส่งผลถึงการกำหนดนโยบายในอันที่จะกำหนดระเบียบวิธีปฏิบัติต่อประชาชนที่เหมาะสมขึ้นด้วย นอกจากนี้ผู้ถูกสัมภาษณ์ยังได้ขยายจำนวนผู้ถูกอบรมไป เป็นรุ่นต่าง ๆ อีกหลายรุ่น และมีวิธีการที่จะนำผู้รับการอบรมแล้วกลับมาพบทวนการกล่อม เกลากัน เพื่อรับฟังผลสะท้อนเมื่อได้นำ ไปปฏิบัติแล้ว ซึ่งผู้ถูกสัมภาษณ์ได้กล่าวถึงผลดังกล่าวว่า

"จับใครแล้วต้องได้รับค่าชม เข้ามาหาบอกผู้กำกับครับ ทำยังงถึงท่าตำรวจได้
อย่างนี้แถม มีวิธีจับที่ชื่นใจมากไม่มีใครเสียหน้าเสียตารู้จักให้เกียรติเขา จะทำอะไรที่...
ไม่จับบ้างอาจเดือน ทุกคนสบายใจกลับมาเลย ฉะนั้นไอ้ตรงนี้เป็นเรื่องที่เรากำลังขยายผล"

ในทัศนะของผู้ถูกสัมภาษณ์การปฏิบัติงานดีของตำรวจกับผลประโยชน์เป็นเรื่องที่แยก
จากกัน แต่ก็ไม่สามารถปฏิเสธกันได้ และหากให้จัดลำดับความสำคัญกันแล้วหน้าที่ต่อประชาชนจะต้อง
มาก่อน

"งานตำรวจทางหลวงไม่ใช่งานสืบสวน งานตำรวจทางหลวงคือ จุดสัมผัสประชาชน
เพื่อให้ประชาชนรักตำรวจหรือไม่เกลียดตำรวจหรือไม่อยู่ที่เขา เขาเป็นบุคลากรระดับสำคัญ
ที่สุดของหน่วยงานนี้ แล้วเป็นบุคคลจำนวนมากที่สุด นายร้อยแทบจะไม่มีโอกาสสัมผัสประชาชน
เท่าไรแต่เขาชื่ออยู่บนถนน ถ้าหากว่าสร้างเขาให้มีคุณภาพเท่าที่คิดได้นะไอ้โ... มันมาก ใคร ๆ
มีความรู้สึกจะทำตำรวจให้มันดีทำยังงวะ ไม่มีทางมันยังแตกเขาอยู่ พูดอย่างนี้แสดงว่าเป็นคน
ไม่ลึกในปัญหา ก็อย่างที่บอก...อะไรคือกิน อะไรคือได้ประโยชน์ อะไรคืองาน อะไรคือหน้าตา...
มันต้องรู้กฎหมายมันต้องรู้ เราสร้างจุดยืนให้เขา เราแบ่งสรรปันส่วนให้เขามีความรู้สึกว่าเขา
ไปแล้วมีแนวทางปฏิบัติได้ practical¹ เขาอยู่ได้ด้วย ฉะนั้นถ้าหากเราไม่วางจุดยืน
ให้เขาแล้วเขาจะสับสน เอ...บอกให้เป็นคนดีแต่ไม่บอกว่าจะเป็นอย่างง เออ อะไรคือดีก็ต้อง
บอกเขาว่าอย่างนี้คือดีไว้ย ตีคืองานดี ผลประโยชน์คือในส่วนที่มันจะได้โดยที่ทุกคนสบายใจ
ไม่กระทบกระเทือนใคร ผลประโยชน์มีเยอะเยอะ ในความคิดอย่างที่ว่าถ้าหากมันยังแฝงอยู่ใน
จิตใจ หลักที่เราใส่เข้าไปในอุดมการณ์ตำรวจทั่วประเทศได้ ไอ้โ...คนรักตำรวจตาย"

การทำดีของตำรวจต่อประชาชนในทัศนะของผู้ถูกสัมภาษณ์ ไม่ใช่การทำดีเพื่อเอาใจผู้กระทำ
ผิดกฎหมาย เพราะตำรวจไม่ใช่บริการแต่เป็น "ผู้รักษากฎหมาย" ในขณะที่เดียวกันตำรวจจะต้อง
เป็น "นักบริการ" ที่ยอดเยี่ยมต่อประชาชนที่เดือดร้อน โดยผู้ถูกสัมภาษณ์กล่าวถึงคุณลักษณะของ
ตำรวจทั้ง 2 อย่างว่า

"ตำรวจจราจรในกรุงเทพฯ ไอ้คนไหนก็ตามยืนอยู่หน้าโรงเรียนก็ตี ตาม เขิงสะพานพุทธ
ก็ตี สวัสดิ์ครับ ๆ ไอ้คนนี่แซงคิวขึ้นมา ไม่ว่าบอกให้เขาหยุดให้ได้แซงขึ้นมา สวัสดิ์ครับ ๆ
พอถึงปีใหม่ของขวัญเต็มเลยแล้วบอกว่านี่คือวีระบุรุษ นี่คือตำรวจชั้นเยี่ยม รู้นิโหมว่าเรากำลังสร้าง
บุคลิกภาพตำรวจที่ผิด ตำรวจไม่ใช่บริการ ตำรวจคือผู้รักษากฎหมาย ตำรวจมี 2 แคนแรกเตอร์
ที่เรากำหนดให้

¹ ทัศนคติด้านผลประโยชน์ของตำรวจจากผู้ถูกสัมภาษณ์รายนี้แตกต่างจากผู้ถูกสัมภาษณ์
ในกลุ่มที่ 4 อย่างเห็นได้ชัดเจน โดยผู้ถูกสัมภาษณ์มองในแง่ความเป็นไปได้ (practical) ส่วน
กลุ่มผู้บังคับบัญชาชั้นสูงจะมองในแง่ที่เป็นหลักการ (idealism) กว่า โปรดดูกลุ่มอื่นเปรียบเทียบ.

1. ในยามที่พบผู้กระทำผิดกฎหมายต้องเป็นผู้ที่รักษากฎหมายที่เคร่งครัดแต่ยุทธศาสตร์ในการรักษากฎหมายต้องมีวิธีที่เหมาะสม

2. ในคนคนเดียวกันนี้ถ้าพบผู้ที่ประสบความสำเร็จทุกขัณฑ์ ประสบอุปสรรค หรือมีปัญหาให้เป็นนักบริการที่ยอดเยี่ยม

บอกเขาเคยเอ็งอย่าสับสน ไม่ใช่ไปบริการผู้ผิดกฎหมาย ไม่ใช่ผู้ผิดกฎหมายเราต้องพยายามโน้มนำให้เขามาสู่ความถูกต้องกฎหมายให้ได้ด้วยทุกโลบายที่เราได้สั่งสอนทุกตัว แต่ถ้าพบคนที่ประสบอุปสรรคมีปัญหา ไม่เข้าใจอะไร ชั้น 1 เลยยอดเยี่ยมมากเลยทั้งความเป็นผู้รักษากฎหมายโดยเฉียบขาดเลยกับคนพวกนี้ เข้าไปสวีตตีรับ มีอะไรรับ เลี้ยงข้าว เลี้ยงเข้าไปเลยพาเขาไปส่งได้ไปเลย"

การสร้างค่านิยมและทัศนคติในการทำงานของตำรวจทั้ง 2 แบบ ปรากฏว่าได้เกิดผลดีต่อตำรวจทางหลวง ซึ่งครั้งหนึ่งเป็นที่ถูกใจต่อนักให้กลายมาเป็นตำรวจที่ได้รับคำชมเชยโดยผู้ถูกสัมภาษณ์กล่าวว่า "ได้รับความชมเชยจนกระทั่งไวตาทิพย์เพียบบอกว่าทางหลวงมาเอาจดหมายชมเชยไปเสียบ้างเถอะ มีอยู่ที่เราเนี่ย 80 กว่าฉบับ ถ้าลงให้ทุกฉบับเขาจะหาว่าโฆษณา อวดรทไม่ได้แล้วมาเอาคืนไปเสียบ้าง"

นอกจากการพัฒนาบุคลากรโดยใช้หลักการเปลี่ยนแปลงทางค่านิยมและทัศนคติเป็นพื้นฐานแล้ว ผู้ถูกสัมภาษณ์ยังได้พยายาม "พัฒนาระบบ" ของตำรวจทางหลวง โดยพยายามนำระบบคุณธรรมเข้ามาใช้อย่างเต็มที่ในการพิจารณาความดีความชอบ การดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ซึ่งผู้ถูกสัมภาษณ์กล่าวว่า จะต้องทำโดยจัดให้มีการเสนอผลงานอย่างเป็นระบบ "มีการพรีเซนต์กันในที่ประชุมทุกเดือน เราจะเรกคอร์ดไว้หมด เรกคอร์ดเป็นเทป เรกคอร์ดเป็นวีดีโอ ฉะนั้นถ้ายูเบียวกันข้างบนนะไอ้สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้มันจะฟ้องยูเจิงเลยนะ" และเมื่อได้ทำเป็นระบบที่ดีแล้วจะทำให้ตำรวจทุกคนแข่งขันกันทำงาน ซึ่งหากมีการเสนอชื่อผู้ใดขึ้นไปพิจารณาในระดับที่สูงขึ้น จะไม่มีการสอดแทรกโดยระบบอุปถัมภ์ได้ "เขาทำงานมีแพทเทิร์นมีระบบที่ดี ฉะนั้นเราเสนอไปเลย บอกว่างานกำลังก้าวหน้า ซึ่งกรมรับรู้อยู่แล้ว รัฐบาลรับรู่วิธีการแล้ว บุคลากรของเราต้องการอย่างนี้ ถ้าใครมาสอดแทรกมันต้องเสีย ใครกล้ำมาแทรก นี่คือวิธีเอาระบบบังคับ เอาระบบบังคับนาย แต่ถ้าเราทำงานอะไรขึ้นไปก็ไม่รู้ แผนกไม่มีโปรแกรม ก็ไม่มีระบบก็ไม่มีผลงาน ก็ไม่มีทั้งสิ้น ทำไปตามรูปแบบดั้งเดิมเรื่อยเรื่อย เขาก็พร้อมที่จะจับแพะชนแกะเมื่อไหร่ก็ได้" การจัดระบบที่ดีของหน่วยงานทำให้สามารถเป็นหลักประกันความเจริญก้าวหน้าของบุคคลได้ โดยผู้ถูกสัมภาษณ์กล่าวว่า "ฉะนั้นในนี้มันจะบอกเลยว่าใครคือ 2 ชั้นในปีนี้โดยไม่ต้องพิจารณาที่ประชุมใหญ่ี่นะ สมัชชาของเราจะพิจารณาเองมันจะบอกเลย แล้วตัวเลขบอกเลยพอซัก 6 เดือนให้หลังจะบอกเลย"

การพัฒนาระบบและตัวบุคคลในหน่วยงานของผู้ถูกสัมภาษณ์แสดงให้เห็นถึงความแตกต่างของค่านิยมและทัศนคติในการทำงานของตำรวจในระดับเดียวกับผู้ถูกสัมภาษณ์ ซึ่งมักจะมีรูปแบบ เป็นอนุรักษ์นิยมหรือเผด็จการทางความคิดโดยเฉพาะ เมื่ออยู่ในตำแหน่งที่ปกครองบังคับบัญชาคน เป็นจำนวนมากและไม่จำเป็นต้องรับฟังผู้ใด สิ่งที่สะท้อนให้เห็นพฤติกรรมกรรมการบริหารจากผู้ถูกสัมภาษณ์บางคนมาจะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นเป็นอย่างดีว่า เมื่อบุคคลใดที่ขึ้นมาอยู่ในตำแหน่งที่มีอำนาจและมีความสะดวกสบายแล้ว ความพยายามที่จะแก้ไขระบบก็จะมีลดลงไป

สำหรับผู้ถูกสัมภาษณ์ค่านิยมและทัศนคติในด้านการบริหารงานตำรวจหลายส่วนมาจากการปรับเปลี่ยนโดย "หลักของศาสนาประยุกต์" เป็นกรอบในการพิจารณาและวิถีปฏิบัติ ผู้ถูกสัมภาษณ์เชื่อว่าสิ่งที่อยู่เบื้องหลังพฤติกรรมและความสำเร็จในชีวิตไม่ใช่อยู่ที่ภูมิหลังแต่อย่างใด สิ่งที่สำคัญอย่างหนึ่งก็คือ "วาสนา" หรือ "กรรมเก่า" ด้วย

"สังฆธรรมบอกว่าในปัจจุบันนี้ถ้าเราทำดีแล้วต้องได้ดี หรือถ้าพฤติกรรมในภูมิหลังของบุคคล เหล่านั้นมัน เกิดมาบนรากฐานของความชอบธรรม ความถูกต้อง ความดีงามความชอบแล้ว เขาต้องดี ที่จริงแล้วมันไม่เป็นยังงั้น ยกตัวอย่างง่าย ๆ ถ้าพูดถึงภูมิหลังของบรรดาพวกที่เป็นราชวงศ์ทั้งหลาย ภูมิหลังของแต่ละคนจะเป็นคนที่ชอบกันทั้งนั้น เป็นคนที่มีเกียรติ เป็นคนที่มีสภาพแวดล้อมที่ดี มีทุนรอนที่ดีมีโอกาสที่จะศึกษาที่ดี แต่ดูว่าคนเหล่านี้ได้เป็นใหญ่เป็นโตหรือเปล่า แล้วได้มาประสบความสำเร็จในฐานะของผู้คนจริง ๆ ตามที่ควรนั้นไหม

แล้วย้อนกลับไป เปรียบ เทียบว่าประวัติของคนที่ประสบความสำเร็จแล้ว เป็นผู้ยิ่งใหญ่ ประสบความสำเร็จอย่างที่มีมนุษย์มาต้องการกันนั้นภูมิหลังมาจากไหน แท้จริงมันไม่ได้มาจากความชอบส่วนใหญ่มักจะไม่ใช่ ฉะนั้นมันจะมีตัวแปรอยู่อันหนึ่ง ซึ่งถือว่าเป็นเอาทไฮด์ แพลเตอร์จริง ๆ เลย ตัวแปรที่ซ่อนอยู่ในส่วนอื่น ตัวนี้ผมค้นพบคนอื่นอาจจะไม่เชื่อแต่ผมค้นพบว่าเป็นตัวนี้ "วาสนา"

ผู้ถูกสัมภาษณ์กล่าวว่าวาสนาก็คือกรรมเก่า วาสนามีกรรมเก่าเป็นตัวกำหนด ฉะนั้นการรับราชการภายในอนาคตของผู้ถูกสัมภาษณ์จะเจริญก้าวหน้าเพียงไร ผู้ถูกสัมภาษณ์ก็เชื่อว่าขึ้นอยู่กับวาสนาด้วย และนอกจากนี้ "กรรมและบุญ" ก็มีส่วนสำคัญในการกำหนดพฤติกรรมและชีวิตของผู้ถูกสัมภาษณ์ โดยผู้ถูกสัมภาษณ์เชื่อว่าคนเรานั้นเกิดมาจะต้องมีทั้งส่วนที่เป็นบุญและกรรมประกอบกัน ฉะนั้นการเป็นตำรวจก็จะต้องพยายามสร้างกรรมดีเพราะความเชื่อพื้นฐานในเรื่อง "กฎแห่งกรรม" ซึ่งผู้ถูกสัมภาษณ์อธิบายว่า

"ผมมีสมมุติฐานว่าคนเราเกิดมานั้น คนเราทุกชาติจะไม่มีใครทำอะไรดีไปหมดทุกอย่าง อย่างวันนี้คุณอาจจะทำดีเรื่องหนึ่ง แต่อีกส่วนหนึ่งคุณอาจจะทำอะไรไม่ดี ฉะนั้นมันแล้วแต่ เช่น

ไปฆ่าไก่เอามาบริจาค เป็นนักขายไก่ขายหมูแต่ในขณะที่เดียวกันเอามาบริจาค โอ.เค. ในทรศนะ
ของพุทธศาสนาแล้ว กรรมส่วนกรรมบุญส่วนบุญ ยูอาจจะได้รับการมีชื่อเสียงในฐานะที่ในอดีตชาติ
ยูได้บริจาคอะไรไว้สิ่งหนึ่ง แต่ในขณะที่เดียวกันยูเป็นคนขี้โรค เพราะยูให้ความ เจ็บปวดแก่ชีวิตอื่นเขา
กับสัตว์อื่น ๆ เพื่อความโลภอย่างนี้เป็นต้นนะ ฉะนั้นไอตัวนี้มันอาจจะเกิดมาจากความรู้สึกที่ผม
มาจากวัดมาจากราก็ได้ ทำให้เรามีความ เชื่อในสัจธรรม แล้วสัจธรรมอันนี้เอง เป็นตัว
กำหนดให้เราแม้แต่เป็นตำรวจ เราจะรู้สึกนึกคิดอยู่เสมอตลอดเวลา

ตำรวจนั้น เป็นอาชีพที่มีพระเดช เป็นอาวุธ แต่เราก็พยายามที่จะเอาพระเดชนี้แปลงเข้า
เข้าหม้อแปลง หม้อแปลงของคุณธรรมแล้วผ่องออกไปอีกด้านหนึ่ง เป็นพระคุณ มันทำให้เรามีความ
รู้สึกถ้าเราเชื่อในกฎแห่งกรรม เรามีความรู้สึกว่าเรามีทริโอดิปปะที่จะทำอะไรไม่ตีภายใต้โอกาส
และอาชีพที่เรา เป็นอยู่เนี่ย”

ผู้ถูกสัมภาษณ์กล่าวว่า การใช้หลักคุณธรรมในการทำงานได้ส่งผลดีแก่ผู้ถูกสัมภาษณ์
เพราะการทำงานที่กลั่นกรองโดยหลักคุณธรรม เมื่อแสดงออกไปแล้วจะไม่ได้รับการตำหนิ และ
ผู้ถูกสัมภาษณ์ก็ไม่เคยถูกตั้งกรรมการสอบสวนในเรื่องใด ๆ เลย ซึ่งถึงแม้การแสดงออกบางเรื่อง
จะเป็นสิ่งที่รุนแรงมาก โดยผู้ถูกสัมภาษณ์เคยพูดในที่ประชุมพัฒนาและปรับปรุงงานของกรมตำรวจ
ที่ผู้ถูกสัมภาษณ์เป็นกรรมการอยู่ด้วยโดยกล่าวถึงเรื่อง พฤติกรรมของตำรวจว่า

“ผมพูดว่าโจรเรียกค่าไถ่เมื่อมันอดโซมันทิว มันก็มาจับคน ๆ หนึ่งเป็นเจ้าแก็แล้วเอาไป
ขังไว้แล้วเอาเงื่อนไขต่อรองว่าถ้าสื่อไม่ให้ไอ้วจะฆ่า นี่เป็นพฤติกรรมของโจรเรียกค่าไถ่...พนักงาน
สอบสวนของตำรวจเราบางคนหรือก็คนก็แล้วแต่ ๆ คงยอมรับกันว่ามี เจ้าแก็หรือจะเป็นประชาชน
หรือจะเป็นพ่อค้าอะไรก็ตามทำผิดกฎหมายไปจับ เขามาขังไว้แล้ว มีเงื่อนไขต่อรองว่าสื่อให้ทำอะไร
ถ้าสื่อไม่ให้ไอ้วเอาเข้าคุก ถ้าให้ไอ้วเท่านี้ไอ้วปล่อยสื่อ... 2 อย่างนี้ต่างกันหรือเปล่า ครับ พฤติกรรม
ใน 2 อย่างนี้ต่างกันไหม”

ผู้ถูกสัมภาษณ์กล่าวว่า พฤติกรรมของตำรวจที่ทำเช่นนี้เป็นพฤติกรรมของคนขี้ตลาดที่มา
ซ่อนร่างในเครื่องแบบผู้พิทักษ์สันติราษฎร์ แต่โจรเรียกค่าไถ่ยังกล้าหาญกว่า เพราะทั่วไปโดยเอาตัว
เข้าเสี่ยงอย่างนี้นักก็หาและ เมื่อถูกจับได้ก็ต้องติดคุก นอกจากนี้ผู้ถูกสัมภาษณ์ยังมองพฤติกรรมของ
ตำรวจและโจรปล้นทรัพย์ในกรณีหนึ่งว่า เหมือนกัน

“ด่าน... การตั้งด่านนี่ก็เป็นพฤติกรรมตำรวจ ผมพูดเองคำนี้แล้วก็หลายคนก็ปวดร้าว
ความพยายามที่จะตั้งด่านบนถนนหนทางไม่ว่าที่ไหนอ้างว่าโจร โจรปล้น อ้างว่าสกัดจับคนร้าย
อ้างว่าทำอะไรต่ออะไรกันแต่ลงไปสัมภาษณ์ดูว่าตำรวจที่ทำ บางทีไม่รู้แม้กระทั่งว่าเจตนารมย์
ตามแผนงานที่สั่งเข้ามาทำอะไร ผมจึงบอกว่าเส้นทางนี้ 50 กิโลเมตรหรือ 100 กิโลเมตร โจรเคยปล้นมา

เพียง 2 คนในรอบ 1 ปี หรือ 6 เดือน ปรากฏว่าตำรวจตั้งด่านขึ้นมา 5 ด่าน 4 ด่าน รถทุกคันที่ผ่านมาถูกปล้นทุก 5 นาทีเหมือนกัน เข้าองค์ประกอบความผิดของกฎหมาย ชายตั้งแต่ 3 คนขึ้นไป มีอาวุธมีเงื่อนไขต่อรองขู่ว่าอย่างนั้น เจตนาทุจริต ต่างกันตรงไหน”

พฤติกรรมของตำรวจทั้งสองอย่างที่กล่าวคือ การเรียกสินบน และการตั้งด่าน เป็นการแสดงออกถึงความขัดแย้งที่ผู้ถูกสัมภาษณ์มีต่อสภาพแวดล้อมของอาชีพตำรวจ ซึ่งได้แสดงถึงความสนใจและรับผิดชอบต่อสังคมตำรวจ ในขณะที่ผู้ใหญ่ในกรมตำรวจ เพิกเฉยไม่ทันต่อเหตุการณ์และไม่มี ความกระตือรือร้นใด ๆ โดยผู้ถูกสัมภาษณ์กล่าวถึงความรู้สึกขัดแย้งนี้ว่า

“แล้วเราทำอะไรกันอยู่ในบ้านเมืองนะ ไอ้โ.. ในนามของสมาชิกตำรวจคนหนึ่ง มันมีความเจ็บช้ำน้ำใจ แต่โอกาสมันยังไม่อำนวยให้แค่ผมบอกว่าในขอบเขตที่ผมรับผิดชอบอย่างเดียว แล้วเนี่ยของอย่างนี้ เอาตาย”

ความขัดแย้งทางความคิดที่ได้พบเห็นในระบบทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์คิดย้อนกลับไปหาวิธีการแก้ไขโดยหลักของศาสนาโดยกล่าวว่า พระพุทธเจ้าสอนว่าการแก้ปัญหาต้องแก้ที่เหตุ ฉะนั้น เมื่อตั้งสมมุติฐานว่าองค์การ เปรียบเสมือนร่างกายของมนุษย์เมื่อร่างกายผิดปกติก็ต้องตรวจหาสาเหตุ

“แพทย์นี่ก่อนที่จะทำอะไรให้เรา เขาต้องไดแอกโนซิส (diagnosis) ร่างกาย เสียก่อน เอาให้เคลียร์เลยว่าเกิดจากอะไรแน่ ยูไอไซ้ไหม ยูมีปุ่มขึ้นมาที่หน้าไซ้ไหม ยูบวมตาม ที่ขาไซ้ไหม ขายูบวมนี้ไม่ใช่ยูเอายาหม่องมาทานนะ ไตมันอาจจะไม่ดียูเยียวออกมา เหลืองคองกัน ไตยังงิ ไตแอกโนซิสก่อนจึงจะวางยารักษาไม่ใช่ว่ารักษาโรคตามอาการ อย่างเมื่อไหร่ยุคไหน ของกรมตำรวจก็แล้วแต่ผมไม่พูดถึง พอเกิดความผิดอย่างนี้ขึ้นมาเอาไปจับมัน ไอ้นี้ทำเหรอย้าย มันไป ไม่มีทำ ผมบอกให้มันเป็นการรักษาโรคตามอาการ การรักษาโรคตามอาการนั้นอาจจะมาจากหลายสาเหตุ

1. อาจจะไม่ว่างรู้ถึงตรรกศาสตร์ของวิธีบริหารองค์การ
2. อาจจะรู้ ทำเป็นไม่รู้
3. อาจจะรักษาไว้ซึ่งประโยชน์ตน ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกันอยู่ แต่ทำท่าว่าอยากจะแก้

แต่ใจจริงไม่อยากจะแก้”

ผู้ถูกสัมภาษณ์เห็นว่ากรมตำรวจในปัจจุบันก็เหมือนกับคนป่วยที่ไม่ได้รับการรักษาที่ถูกจุด แต่เป็นการรักษาตามอาการเพียงเพื่อประทั่งไว้เท่านั้น โดยไม่ได้รับความจริงจังในการแก้ไข จากผู้ใหญ่ในกรมตำรวจ¹ ผู้ถูกสัมภาษณ์กล่าวว่า หากผู้นำในองค์การมีคุณสมบัติ 2 ข้อนี้ คือ

¹

โปรดดูทัศนคติในการแก้ไขปัญหาขององค์การและข้อขัดข้องจากผู้ถูกสัมภาษณ์

1. ความฉลาด 2. ความจริงใจ ปัญหาในองค์การก็จะสามารถแก้ไขให้ดีขึ้นมาได้ถึง 60 เปอร์เซ็นต์ และมีความเชื่อว่าผู้นำในองค์การปัจจุบันยังบกพร่องอยู่

สำหรับผู้ถูกสัมภาษณ์เองแล้วการพิจารณาปัญหาต่าง ๆ ผู้ถูกสัมภาษณ์ใช้หลัก "ไตรสิกขา" ซึ่งมีองค์ประกอบ คือ

1. ศิล
2. สมာธิ
3. ปัญญา

โดยกล่าวว่าสามารถนำเอาหลักของศาสนามาใช้ประยุกต์ในทางปฏิบัติได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะในการประชุมทุกแห่งเพราะข้อยุติที่ได้จากการกลั่นกรอง โดยหลักการนี้เป็นสิ่งที่มีเหตุผลและรับฟังได้ ซึ่งผู้ถูกสัมภาษณ์ได้ยกตัวอย่างถึงการใช้หลักไตรสิกขานี้ ครั้งหนึ่งในที่ประชุมของตำรวจในขณะที่พิจารณา เรื่องการโอนอำนาจสอบสวนให้ฝ่ายอำเภอว่า ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้เสนอให้ใช้หลักไตรสิกขาโดยพิจารณาว่า ประโยชน์จากการโอนอำนาจสอบสวนนั้นจะตกอยู่กับประชาชนมากน้อยเพียงใด หากอยู่กับฝ่ายตำรวจหรือฝ่ายอำเภอประชาชนจะได้รับมากกว่ากันไม่ใช่มาได้เทียบกันว่าตำรวจกับอำเภอใครดีกว่าใคร ซึ่งในการเสนอนี้ทำให้ที่ประชุมต้องรับฟังและเกิดการแก้ไขร่างเดิม ในทันที

หลักการข้อแรกคือศิลปะซึ่งหมายถึงการตัดเอาความเป็นตัวตน ความเป็นเจ้าของหรือความผูกพันออกจากสิ่งที่จะพิจารณา เพราะสิ่งนั้นจะทำให้เกิดอคติในการพิจารณา สมာธิคือการมีสติไม่วอกแวกกับสิ่งใด ๆ และเมื่อมีสมาธิแล้วก็จะเกิดปัญญา มีปัญญาที่แจ่มใส ความคิดเห็นที่แสดงออกมาจะมีเหตุผลไม่เอนเอียงไปทางใดทางหนึ่งและเป็นสิ่งที่รับฟังได้นำขึ้นชม

ผู้ถูกสัมภาษณ์มีความเชื่อว่าพฤติกรรมของตำรวจที่เบี่ยงเบน เป็นสิ่งที่ได้รับอิทธิพลมาจากสภาพแวดล้อมของสังคม ซึ่งหน่วยราชการอื่น ๆ ก็มีพฤติกรรมที่เบี่ยงเบนเช่นกันแต่ไม่เป็นที่ปรากฏชัด เพราะมิได้สัมผัสกับประชาชน เช่นงานของตำรวจ

"ความจริงแล้วตำรวจไทยเราไม่ใช่ตำรวจไม่ดี แต่ว่าสภาพแวดล้อมของสังคมไทยมันอยู่ในลักษณะที่ว่าสิ่งแวดล้อมไทยมันไม่ใช่ว่าที่ดักกลาสแมค เกรเกอร์ เขาบอกว่าพฤติกรรมของมนุษย์ตกอยู่ภายใต้อิทธิพลของสิ่งแวดล้อม ตำรวจก็เป็นมนุษย์กลุ่มหนึ่งที่ตกอยู่ภายใต้อิทธิพลของสิ่งแวดล้อมของสังคมไทย ฉะนั้นตำรวจก็ถูกกำหนดโดยอิทธิพลของสิ่งแวดล้อม แต่ว่าทำไมละทำไมตำรวจจึงดูโหด เด่น โดดเด่นในลักษณะเหมือนกับว่าไม่ดี ก็เพราะเหตุว่าเราอยู่ในหมู่ตำรวจด้วยกันเอง แต่ถ้าไปอยู่ในหมู่มารชลประทาน หมู่มุสรีพรากกร หมู่มุหาร เขาก็ส่ายหน้าไม่แพ้เราที่แหละจุดที่ 1

จุดที่ 2 ลักษณะงานของตำรวจนั้นมันเซนซิทีฟ ต่อความรู้สึกของประชาชนพูดง่าย ๆ ว่าถ้าจะเปรียบ เหมือนบ้าน เหมือนช่องตำรวจก็คือรั้ว อะไรที่มันกระต่างกระด่าอยู่ที่รั้วนี้ เห็นได้ชัดมาแล้ว มันเบื่อนง่ายเพราะเรา เป็นรั้วของสังคม”

ผู้ถูกสัมภาษณ์ชี้ให้เห็นว่าหน่วยราชการอื่น ๆ เมื่อเกิดความไม่ตรงกันนั้นก็เห็นกันเฉพาะในหน่วยงานแต่ประชาชนไม่ได้เห็นหรือเห็นในวงจำกัด ในขณะที่งานตำรวจต้องสัมผัสและรับผิดชอบกับประชาชนทุกอย่าง โดยเฉพาะงานตำรวจต้องเกี่ยวข้องกับระบบที่เป็นแกนกลางของประเทศด้วยพัฒนา 4 ระบบดังนี้คือ

“ตำรวจนี่นะมันมีแกนกลางเราทำงานสัมผัสอยู่กับทุกระบบ เศรษฐกิจ สังคม การเมือง การทหารทั้ง 4 ระบบ ซึ่งเป็นเสาเอกของประเทศด้อยพัฒนาอย่างนี้ของเราต้องมีส่วนเกี่ยวข้องกับเขา ตำรวจเนี่ยทำงานอยู่กับตะกอนของกิเลสทั้งหลายใน 4 อย่างมันเป็นกิเลสของมนุษย์ทั้งนั้น เศรษฐกิจกิเลส สังคมก็กิเลส การเมืองกิเลส การทหารก็กิเลส กิเลสอำนาจวาสนาอะไรต่าง ๆ ก็แล้วแต่เถอะ แต่ทั้งหมดเหล่านี้ถ้าเปรียบ เทียบ เหมือนร้านค้า 4 ร้านมันจะมีท่อโสโครกท่อปฏิทูล ตำรวจเนี่ยทำหน้าที่กวาดท่อเหล่านั้นกวาดสิ่งปฏิทูลเหล่านี้ ทำความสะอาดท่อโสโครกนั่นคืออะไรละ ถ้า เศรษฐกิจล้ม เหลว เสื่อมโทรมตำรวจก็เดือดร้อนงานต้องพุ่งมาที่ตำรวจ คนโกงกันมาก คนปล้นกันมาก ประชาชน ชาวบ้านชาวช่องขายไร่ขายนา ขายข้าวไม่ได้ก็ปล้นสดมภ์กัน โกงโหยงกันก็ตำรวจทั้งนั้น สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้กระทบตำรวจแต่กลับไม่กระทบทหาร ไม่กระทบอื่น ๆ ทั้งสิ้น พอมาสังคม สังคมถ้ามันล้ม เหลวศีลธรรมมัน เสื่อมโทรมมันก็ทำให้คน ผู้คนโกงโหยงมากการปล้นฆ่าก็มีมาก พอมากการ เมืองมึงจะเดินขบวนกัน เหมอ มึงจะเลือกตั้งกัน เหมอ มึงจะมี เรื่องกันที่สภา เหมอ การเมืองมัน เกิดนอกระบบขึ้นมา เหมอ มึงจะปฏิวัติ เหมอ ตำรวจทั้งนั้น”

จากปริมณงานในหน้าที่ของตำรวจซึ่งมีอย่างมาที่นี่ ผู้ถูกสัมภาษณ์เห็นว่าเมื่อเปรียบเทียบกับสิ่งที่ตำรวจได้รับแล้ว นับว่าตำรวจได้ทำงานให้กับสังคมสูงมาก โดยเฉพาะเมื่อสภาพแวดล้อมของระบบที่บกพร่อง เช่นในปัจจุบัน

“ถ้าจะเทียบกับอารยประเทศ เขาแล้วนี่ตำรวจไทยไม่ว่าเป็นค่าตอบแทน ขวัญ กำลังใจ ในการทำงานหรือทรัพยากรทางด้านการบริหารต่าง ๆ เช่น องค์กรประกอบในการสืบสวนต่าง ๆ เครื่องมือเครื่องมือ การทะเบียนราษฎรบ้านเรา ประวัติอะไรต่าง ๆ มันแยกว่าต่างประเทศเยอะ แต่ตำรวจไทยยังอดส่ำทำงานให้กับสังคมได้ขนาดนี้เนาะ โอ้โฮ... นับว่าวิเศษวิโสมาก ถ้าจะบอกว่าตำรวจเรา เลวกว่าหน่วยงานอื่นในประเทศเรายอมรับไม่ได้ แต่ถ้าบอกว่าตำรวจเราเป็นตำรวจที่ดีที่เราอยากให้เขา เป็นที่เราพอใจแล้วยัง เราบอกว่าไม่พอใจ เราไม่พอใจ”

จะเห็นได้ว่าทัศนคติของผู้ถูกสัมภาษณ์ต่อพฤติกรรมของตำรวจนั้น มองตำรวจในแง่ดีและเชื่อว่าพฤติกรรมที่เลว เป็นอิทธิพลที่มาจากสภาพแวดล้อม ซึ่ง เมื่อเทียบกับสภาพแวดล้อมของต่างประเทศแล้วนับว่าตำรวจไทยได้ทำงานตอบแทนรัฐอย่างคุ้มค่าแล้ว

ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้เกิดค่านิยมและทัศนคติในการทำงานโดยใช้การปรับจากประสบการณ์ในการทำงาน ความรู้ที่ได้จากการศึกษาค้นคว้าด้วยตัวเองและพื้นฐานทางความเชื่อจากวัยเด็ก ซึ่ง เมื่อประกอบกันทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ค่อย ๆ ปรับ เปลี่ยนค่านิยมและทัศนคติ เมื่อมียศที่สูงขึ้น ๆ ในแนวทางที่ยึดหลักเหตุผลเป็นหลัก ความรู้ความสามารถที่ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้ เป็นที่ยอมรับอย่างสูง ในกรมตำรวจและภาคเอกชน จนได้เข้าร่วม เป็นกรรมการในคณะทำงานต่าง ๆ ของกรมตำรวจหลายแห่ง รวมทั้งได้รับ เชิญจากภาค เอกชนไปบรรยายอยู่เสมอ ๆ สำหรับแบบพฤติกรรมของผู้นำที่ผู้ถูกสัมภาษณ์ยกย่องคือ ความเฉลียวฉลาดในการบริหารประเทศของจอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ ซึ่ง ผู้ถูกสัมภาษณ์กล่าวว่า เป็นแบบที่มาจากเขมร ปาซาร์ ใช้บริหารประเทศอย่างมีประสิทธิภาพมาแล้ว

ส่วนบุคคลที่สร้างความเจริญให้กับกรมตำรวจคืออธิบดีเผ่า ศรียานนท์ ซึ่งผู้ถูกสัมภาษณ์กล่าวว่า ได้ปรับปรุงกรมตำรวจให้รุ่งเรืองจนถึงที่สุด แล้วยังไม่มีใครสามารถทำได้ดีเท่าอีก

"นับตั้งแต่อธิบดีเผ่ามาแล้วก็ยังไม่มีการ เสริมต่อความ เจริญรุ่งเรืองอีกเลยก็ใช้สิ่งที่ท่านได้พัฒนาไว้แล้วนี้ ใช้จนผุ ๆ พัง ๆ หดหายไปกับเงอะแล้วที่จะปรับปรุงโครงสร้างยุบหน่วยไหน หน่วยนี้ เนียนนะ ก็แปลว่าอะไร แปลว่าท่านสร้างสิ่งต่าง ๆ ให้แล้วใช้ไม่เป็น ใช้ไม่เป็นยุคบอกกว่า เซ็งลือไป เฮ้ย...ไอนี้มีมาก ท่านสร้างตำรวจรถไฟ ตำรวจป่าไม้ สร้างตำรวจอะไรต่ออะไรให้นะ ใช้ไม่เป็น มีประโยชน์ต่อชาติด้วย"

ผู้ถูกสัมภาษณ์กล่าวว่า กรมตำรวจได้ตกต่ำมาเป็นลำดับจนถึงปัจจุบัน และเข้าสู่ยุคที่ เรียกว่ายุคทองทาง จนกระทั่งเมื่อหมดตำรวจชั้นผู้ใหญ่ของคนรุ่น เก่าไปในประมาณปี พ.ศ. 2530 แล้ว กรมตำรวจก็จะ เปลี่ยนแปลงไปสู่ยุคที่มีการปรับปรุงโดยชนรุ่น ใหม่ซึ่งมีความรู้และความสามารถขึ้น ซึ่ง เมื่อถึงเวลานั้น ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้กล่าวถึงความไม่สิ้นในอนาคตว่า

"ให้จำไว้ถ้าผม เป็นผู้การเมื่อไรกองบังคับการโทหนักข้าง จะต้องมียุทธวิธีของการบริหาร ที่แตกต่างไปจากสภาพของตำรวจปกติ ตำรวจที่ในขณะที่ตัวเอง เป็นอยู่นั้นนะ แม็กซี멈จะไม่เกิน 50 เปอร์เซ็นต์ เพราะไม่ได้เป็นเจ้าของแต่ถ้าเราขึ้นอยู่ในระดับนั้นแล้วนะ 1. ระบบงานของเรา จะต้องเกื้อกูลประสิทธิภาพ 2. คนในองค์กรของเราต้องมีความสุขมีความรักใคร่ มีความ เชื่อมมั่นและศรัทธาในตัวเราและศรัทธาซึ่งกันและกันตามลำดับชั้น นี่คือสิ่งที่เราตั้งไว้ ไม่ใช่เรา ต้องการทำให้หน่วยงานนี้ดีแค่คนในหน่วยงานนี้ปวดร้าว"

โดยภาพรวม จะเห็นได้ว่าจากเด็กซึ่งเติบโตในสังคม เมืองปิดในชนบทและถูกอบรม
 กล่อม เกลาโดยชีวิตของเด็กวัดกับชีวิตในโรงเรียนนายร้อยตำรวจ ได้เป็นพื้นฐานที่ดีต่อตัวผู้ถูก
 สัมภาษณ์ในการรับราชการ เป็นตำรวจซึ่งได้พยายามประพฤติปฏิบัติตัวโดยประยุกต์หลักคำสอนของ
 ศาสนาพุทธ เข้ากับการทำงาน และปรากฏว่าหลักต่าง ๆ ที่ผู้ถูกสัมภาษณ์ยึดถือ นั้น เป็นสิ่งที่ใช้ได้ดี
 กับการเป็นตำรวจโดยประสานประโยชน์กับทุกกลุ่ม คือผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และประชาชน
 เป็นอย่างดี ผู้ถูกสัมภาษณ์สามารถก้าวขึ้นมาถึงปัจจุบันในตำแหน่งรองผู้บังคับการที่มองเห็นปัญหา
 ของหน่วยงานในความรับผิดชอบและในระดับสูงขึ้นคือ กรมตำรวจ โดยสามารถปรับค่านิยมและ
 ทัศนคติในการทำงานเพื่อใช้ในระบอบอย่างมีเหตุผล แต่ก็ได้เกิดความขัดแย้งขึ้น เนื่องจากไม่สามารถ
 นำมาใช้ได้ในระดับที่สูงเกินกว่าอำนาจหน้าที่ ผู้ถูกสัมภาษณ์เชื่อว่าปัญหาของกรมตำรวจมีปัจจัย
 สำคัญอยู่ที่ตัวผู้บังคับบัญชาชั้นสูงขององค์การและสภาพแวดล้อมของสังคมมากกว่าบุคลากร และมีความ
 เชื่อว่าบุคลากรกับระบบสามารถแก้ไขได้ถ้ามีความจริงใจซึ่งผู้ถูกสัมภาษณ์วางแผนไว้ในอนาคต
 ว่าจะเข้าไปแก้ไขต่อไป

ปัจจัยสำคัญที่กล่อม เกลาผู้ถูกสัมภาษณ์ในชีวิตรับราชการ คือประสบการณ์จากการทำงาน
 การศึกษาหาความรู้ด้วยตนเอง การสังเกตธรรมชาติของระบบ และปัจจัยที่มีอิทธิพลสำคัญคือ ระบบ
 ความเชื่อจากวัยเด็กและวัยหนุ่ม โดยเฉพาะความเชื่อที่ฝังใจจากคำสอนของศาสนาที่ได้จากวัด

กล่าวโดยสรุป ผู้ถูกสัมภาษณ์จัดอยู่ในกลุ่มของผู้ที่รับราชการก้าวหน้าและมีเป้าหมาย
 จากพื้นฐานที่ยึดค่านิยมของศาสนา ต่อมาได้ถูกนำมาประยุกต์ใช้กับการทำงานในหน้าที่ตำรวจ
 ในลักษณะที่เป็นไปได้ในทางปฏิบัติ เช่น วิธีการใช้หลักของการประชาสัมพันธ์ในการโน้มน้าวจิตใจ
 ผู้ร่วมงาน หลักของการพัฒนาบุคคลและระบบ หลักการบริหารประยุกต์และหลักไตรสิกขาด้วยพื้นฐาน
 ทางความเชื่อของหลักทางศาสนา นำมาประยุกต์กับหลักในทางกฎหมาย หลักรัฐศาสตร์และหลัก
 ในการบริหาร ผู้ถูกสัมภาษณ์สามารถปรับค่านิยมและทัศนคติจากหลักต่าง ๆ ให้เข้ากันได้อย่าง
 เหมาะสมและมีความเป็นไปในทางปฏิบัติ จึงทำให้ประสบความสำเร็จในการรับราชการ การใช้
 ค่านิยมของหลักในทางศาสนาพุทธเป็นแกนนำ ความเชื่ออื่น ๆ ทำให้ค่านิยมและทัศนคติของผู้ถูก
 สัมภาษณ์มีลักษณะประสานประโยชน์กับทุกกลุ่มมากกว่าความขัดแย้ง ลักษณะสำคัญที่มีส่วนดีของ
 ผู้ถูกสัมภาษณ์ ก็คือ การมีค่านิยมและทัศนคติที่รับผิดชอบต่อระบบ โดยความรู้สึกที่ต้องการแก้ไขปัญหา
 ไม่หลีกเลี่ยงปัญหาหรือทอดทิ้งปัญหาของระบบ ให้ตำรวจระดับล่างต้องเผชิญ

การกล่อม เกลาที่เกิดขึ้น เป็นประสบการณ์ในการทำงานระหว่าง เป็นรองสารวัตรใน
 นครบาลและตำรวจทางหลวง ซึ่งมีสภาพแวดล้อมในการทำงานจากระบบงานตำรวจ กลุ่มสังคม
 ต่าง ๆ ในพื้นที่และระบบความเชื่อของสังคม ระยะเวลาส่วนใหญ่อยู่ในสภาพแวดล้อมของตำรวจ

ทางหลวงที่มีการบังคับใช้กฎหมายแบบผ่อนปรนและสัมพันธ์กับประชาชนสูง ทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์มีค่านิยมและทัศนคติที่เห็นประชาชนเป็นใหญ่กว่าลาภยศ หรือองค์การ

บุคคลที่ 12 :

ผู้ถูกสัมภาษณ์ผ่านชีวิตในวัยเด็กและผ่านการอบรมจากสถาบันการศึกษาที่กล่อมเกล่าให้เป็นผู้มีอุดมคติในการทำงานเพื่อส่วนรวม มีค่านิยมและทัศนคติที่ให้ความสำคัญของการศึกษา และกล้าที่จะเผชิญปัญหาต่าง ๆ ซึ่งเมื่อสำเร็จจากโรงเรียนนายร้อยตำรวจออกมาแล้วได้ออกมาทำงานโดยมีค่านิยมและทัศนคติ เหล่านั้นกำกับพฤติกรรมมา โดยตลอด ซึ่งทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ประสบความสำเร็จในด้านการศึกษาและทำงานได้ดีในสายวิชาการ แต่ก็ปรากฏความขัดแย้งด้านค่านิยมและทัศนคติเมื่อทำงานในสายที่มีระบบค่านิยมแตกต่างกันในสายปฏิบัติการ ดังอาจจะศึกษาโดยกรอบของกระบวนการ เปลี่ยนแปลงค่านิยมและทัศนคติดังต่อไปนี้

ผู้ถูกสัมภาษณ์ เมื่อออกมารับราชการครั้งแรกได้ทำงานในหน้าที่นักสืบของตำรวจสันติบาลซึ่งมีภารกิจเกี่ยวกับงานทางการเมืองและความมั่นคงของรัฐ ส่วนใหญ่ผู้ถูกสัมภาษณ์จะทำงานด้านการหาข่าว สะกดรอยและติดตามการเคลื่อนไหวของบุคคล โดยเฉพาะผู้ที่ เป็นคอมมิวนิสต์ ในระยะนั้นผู้ถูกสัมภาษณ์ทำงานด้วยความขยันหมั่นเพียร ไม่มีความขัดแย้งด้านค่านิยมและทัศนคติ เกิดขึ้นและรับราชการด้วยความก้าวหน้า ต่อมาผู้ถูกสัมภาษณ์ได้ทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยนายเวรของผู้บังคับการโรงเรียนสืบสวน และได้เป็นนายเวรต่อมา โดยยึดหลักการในการทำงานคือทำงานให้เต็มที่และทำงานให้หนักกว่าผู้อื่น

"เห็นผมทำงานแล้วจะไม่สงสัยว่าทำไมถึงให้สองชั้นผม เพราะผมทำงานหนักเป็น 2-3 เท่าของคนอื่น คือถ้าไม่ให้ผมคนอื่นก็ไม่ทำได้"

แต่ในบางครั้งค่านิยมของการทำงานแบบนี้ก็ได้ผล เมื่อปรากฏว่าผู้ถูกสัมภาษณ์ก็ได้ 2 ชั้น ส่วนผู้ที่ได้ 2 ชั้นก็คือนายเวรของผู้บังคับบัญชาที่สูงขึ้นซึ่งต้องเอาโควตาของผู้ถูกสัมภาษณ์ไป ในครั้งนั้นผู้ถูกสัมภาษณ์ก็จำต้องยอมรับระบบ "ผมก็ไม่ว่าอะไร ไม่ได้ก็ไม่ว่าอะไร"

การเป็นนายเวรนั้นมีความจำเป็นต้องใกล้ชิดผู้บังคับบัญชาทั้งในหน้าที่และเรื่องส่วนตัว ซึ่งมีนายตำรวจจำนวนมากที่พยายามรับใช้ผู้บังคับบัญชาในเรื่องส่วนตัวด้วยเพื่อสร้างความสัมพันธ์นอกแบบ แต่ผู้ถูกสัมภาษณ์กลับมีทัศนคติต่อเรื่องนี้ในแบบตรงข้าม คือเห็นว่าควรรับใช้ผู้บังคับบัญชาหรือนายเฉพาะที่เป็นราชการ ดังนั้นผู้ถูกสัมภาษณ์จึงยื่นข้อเสนอ 3 ประการ ก่อนที่จะเป็นนายเวร คือ 1. จะไม่ถือกระเป๋าทันชาย 2. ไม่รับใช้ครอบครัวของนาย และ 3. จะไม่ไปบ้านนาย

และปรากฏว่าผู้บังคับบัญชาคนดังกล่าวรับข้อเสนอนี้ ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์เป็นนายเวรได้ ซึ่งผู้ถูกสัมภาษณ์ก็ได้ตอบแทนโดยการทำงานให้อย่างเต็มที่

ระหว่างที่รับราชการแล้วผู้ถูกสัมภาษณ์ก็ยังมีได้ทั้งค่านิยมของการศึกษา โดยได้ศึกษาจนจบชั้นปริญญาโทบัณฑิต ทางรัฐประศาสนศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ และทางการปกครองจากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยต่อมา ความรู้ที่ได้รับทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์มองกลับมาที่กรมตำรวจ และเห็นความบกพร่องของระบบมากขึ้น

ในเรื่องที่เกี่ยวกับเงินเดือน ผู้ถูกสัมภาษณ์มองเห็นปัญหาเรื่องเงินเดือนตำรวจเป็นอันดับแรก เมื่อเรียนการบริหารในระดับปริญญาโทบัณฑิต

"ตั้งแต่เรียนรัฐประศาสนศาสตร์ตั้งแต่ พ.ศ. 2507 เพราะคิดถึงการเรียนบริหารงานบุคคลแล้วคิดถึง equal pay for equal work แต่ผมคิดว่าคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนไม่ได้ทำอย่างที่พูดไว้ ผมไม่ชอบคนพูดอย่างทำอย่าง แล้วผมก็เห็นว่าคณะกรรมการพลเรือนพูดอย่างทำอย่าง เขาไม่จริงจังในการแก้ปัญหา"

ผู้ถูกสัมภาษณ์รู้สึกขัดแย้งต่อการได้รับเงินเดือนของตำรวจ ซึ่งต่างจากหลักที่ศึกษา เนื่องจากรัฐตอบแทนตำรวจในอัตราที่ต่ำมากเมื่อเทียบกับการทำงานเป็นชั่วโมง

"ผมมองในแง่ของ exploit คือรัฐเนี่ยขูดรีดจากตำรวจมาก"

ฉะนั้นรัฐจึง เป็นผู้ทำลายคุณภาพและอุดมการณ์ของตำรวจในทัศนะของผู้ถูกสัมภาษณ์

"คนเรารู้สึกเงินไม่พอใช้ก็แสวงหาผลประโยชน์แล้ว เราก็ไม่สามารถที่จะถนอมคนที่มีอุดมการณ์ หรือจะสนับสนุนให้เขาซื่อสัตย์สุจริตอยู่ได้ถ้าตราบไตที่ทองเขาทิว แล้วรัฐจ่ายให้ไม่พอ เราไม่สามารถที่จะไปอธิบายเขาได้ว่าทำไม เขาต้องเสียสละถึงขนาดนั้น"

แรงบีบคั้นทางด้านเศรษฐกิจทำให้ตำรวจจำนวนมากต้องหางานออกด้วยการคอร์รัปชัน และเป็นสาเหตุที่คนต้องเปลี่ยนอุดมการณ์ที่จะทำงานอุทิศตัวเพื่อรัฐหรือสังคมส่วนรวม

"ผมเองผมก็เปลี่ยนคือทำได้เพื่อรักษาสถานภาพ คนที่อยู่ในหน่วยธุรการขณะนี้ก็ต้องเปลี่ยนไม่เงินการคอร์รัปชันจะไปเกิดจากโรงเรียนได้ยังไง ถ้าเงินการที่ตำรวจไป เกเรหรือเอาเวลาไปประกอบธุรกิจส่วนตัวมันจะเกิดได้อย่างไร"

ในทัศนะของผู้ถูกสัมภาษณ์ ความบกพร่องของเงินเดือนตำรวจมิได้เป็นความผิดของผู้บังคับบัญชาระดับสูง แต่เป็นความผิดของรัฐที่ไม่ยอมแก้ไข ซึ่งในเรื่องนี้ข้อเท็จจริงผู้บังคับบัญชาระดับสูงของกรมตำรวจน่าจะมีส่วนเกี่ยวข้องด้วย คือ เพื่อเสนอข้อมูลต่อรัฐ แต่ผู้ถูกสัมภาษณ์ให้ทัศนะแย้งว่า

"นายตำรวจผู้ใหญ่บางคนก็อยากจะทำแต่ไม่รู้ว่าจะทำยังไง แต่คนที่อยู่ในระดับที่จะทำจริง ๆ เขาก็ขาดคนที่เสนอแนะมันจะเป็นแบบนี้ อีกอันหนึ่งที่ค่อนข้างจะแน่นอนคือเรื่องผลประโยชน์ไม่ใช่ที่เป็นตัวเงิน คือเขาทำแล้วเขาเสีย status เขา"

ความคับข้องใจ เป็นแรงผลักดันให้ผู้ถูกสัมภาษณ์พยายามแก้ไขแต่ก็ต้องผิดหวังเมื่อผู้ถูกสัมภาษณ์นำปัญหา เรื่อง เงินเดือนตำรวจไปปรึกษานักการเมืองระดับรองนายกรัฐมนตรืท่านหนึ่ง และได้คำตอบว่า

"พูดแบบนี้ จะทำให้เกิดจลาจลขึ้นเทรื่อง"

เมื่อมองในแง่เศรษฐศาสตร์และรัฐศาสตร์ ปัญหาเรื่องเงินเดือนของตำรวจจึงเป็นมุมหนึ่งของการเอาเปรียบทางชนชั้นและการเอาเปรียบจากรัฐที่ตำรวจส่วนหนึ่งซึ่งถือเป็นชนชั้นผู้ใช้แรงงาน ถูกเอาเปรียบจากชนชั้นนายจ้าง คือ ผู้บังคับบัญชาระดับสูงและจากรัฐ การแก้ปัญหาจึง เป็นสิ่งที่ชนชั้นสูงหรือรัฐมองไม่เห็นความเดือดร้อนหรือไม่ เคยรู้สึกถึงความเจ็บปวด ฉะนั้นวิธีการแก้ปัญหาที่เป็นการเมืองด้วยหลักอื่น คือ หลักการบริหารโดยอาศัยเพียงกลไกของระบบจึงไม่อาจได้ผล นอกจากจะมีการนำเอายุทธวิธีในทางรัฐศาสตร์บางอย่างเข้ามาใช้ ซึ่งมีทั้งวิธีการตั้งแต่การ lobby ถึง strike โดยผู้ถูกสัมภาษณ์แสดงทัศนะในเรื่องนี้ว่า

"การเมืองนั้นต้องมาจากพรรคการเมือง นักการเมืองตำรวจช่วยอยู่ตั้งเยอะแยะในเวลาที่เสียงเลือกตั้ง เพราะเชื่อว่าเรื่องนี้เขาผ่าน อย่างนี้ต้องใช้เงิน ต้อง lobby ต้องสัญญา commitment ต้องอะไรต่ออะไรต่าง ๆ ซึ่งหมายถึงตัวหลักของกรมตำรวจต้องเป็นตัวเดิน"

สำหรับผู้ถูกสัมภาษณ์การ strike นั้น ผู้ถูกสัมภาษณ์เลือกเป็นวิธีสุดท้าย

"วิธีการรวม strike ก็น่าจะเป็นวิธีหนึ่งที่เราอาจจะทำได้ แต่ครั้งสุดท้ายผมจะเลือกวิธีนั้น เพราะผมก็เคยยกขบวนนำนักศึกษาไปพบจอมพลสฤษดิ์ มันเล็กกว่าสมัยนั้นเป็นไหน ๆ" เนื่องจากกรมตำรวจมีระเบียบที่ห้ามข้าราชการต่อสู้ด้วยวิถีทางการเมืองบางอย่าง ซึ่งรวมการ strike อยู่ด้วย ดังนั้นผู้ถูกสัมภาษณ์จึงแสดงทัศนะของการต่อสู้ในที่สุดว่า "ก็ไม่เห็นเป็นอะไร ลาออกจากกรมตำรวจไปประกอบอาชีพ"

กรมตำรวจประสบปัญหาของค่านิยมในระบบอุปถัมภ์อย่างกว้างขวาง ซึ่งแม้ตำรวจเองเป็นผู้มีหน้าที่ให้ความยุติธรรมแก่ผู้อื่น แต่บางครั้งก็ไม่ได้รับความยุติธรรมนั้นจากระบบ

"การให้ความดีความชอบของบุคคลนั้น ไม่ได้ตั้งอยู่บนพื้นฐานของระบบคุณธรรม และขณะเดียวกันคนที่ได้เงินเดือนมากก็ไม่ได้ทำงานให้มีคุณภาพมากกว่าคนที่ได้เงินเดือนต่ำกว่า คือ ขณะที่คนที่ได้เงินเดือนมากดูเหมือนจะทำงานน้อยลง แต่อ้างว่าทำงานมีคุณภาพยิ่งขั้นแต่ไม่ใช่"

ซึ่งบางมุมก็มีลักษณะ เป็นการเอาเปรียบทางชนชั้น

"ถ้าพูดอย่างนั้นได้ พูดถึง เขาเป็นผู้บังคับบัญชาแล้ว แล้วก็จะมีคนบังคับใช้ผู้ใต้บังคับบัญชา"

แต่ค่านิยม เหล่านี้ก็เป็นสิ่งที่ผู้ถูกสัมภาษณ์ไม่อาจฝันได้ ความคุ้นเคยในระบบตลอดระยะเวลา รับราชการจนดำรงตำแหน่งรองผู้บังคับการของผู้ถูกสัมภาษณ์ ได้กล่อมเกล่า ผู้ถูกสัมภาษณ์ ให้อยอมรับระบบอุปถัมภ์ในบางลักษณะ ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้แสดงทัศนคติของระบบอุปถัมภ์ในส่วนที่ดีไว้ดังนี้

"ไม่ใช่ระบบอุปถัมภ์จะไม่ดี แต่ว่าในกระบวนคนที่มีความสามารถเท่ากัน 3 คน

คุณไว้ใจ ใครมากที่สุด คุณตั้งคนนั้นจะไม่มีใครว่าคุณ เพราะว่าในภารกิจที่สำคัญบางอันมันจำเป็น ที่จะต้องใช้คนที่ไว้ใจได้"

การมีค่านิยม และทัศนคติคล้อยตาม ระบบอุปถัมภ์ในบางส่วนนี้มีข้อนำเสนอ เกิดคือ บุคคลอื่น ๆ จำนวนหนึ่งก็มีพื้นฐานความ เชื่อในระยะแรก เช่นเดียวกับผู้ถูกสัมภาษณ์ คือการใช้ระบบอุปถัมภ์อย่าง มีเหตุผลและมีความรู้สึกชอบธรรม แต่เนื่องจากความ เป็นมนุษย์ปุถุชนซึ่งต้องมีอคติหรืออารมณ์เข้ามา เกี่ยวข้อง ระบบอุปถัมภ์อย่างมี เหตุผลนี้ก็มักจะพัฒนาไป เป็นระบบอุปถัมภ์เต็มตัว หรือเป็นระบบ อุปถัมภ์ที่มีระดับความ เข้มข้น ๆ ในที่สุด ซึ่งบางครั้งผู้ปฏิบัติก็ไม่วินิจฉัยหรือรู้ตัวแต่ก็มีความรู้สึก ว่า ชอบธรรมอยู่นั่นเอง

เกี่ยวกับการทุจริต ผู้ถูกสัมภาษณ์เคยมีประสบการณ์ที่ต้องพบกับ การทุจริตหลายครั้ง ซึ่งมีผลต่อความรู้สึกขัดแย้งต่อค่านิยมที่มีอยู่ เช่นครั้งหนึ่ง ได้พบการทุจริตในการเข้า เมืองของคน ต่างต่าง โดยมีอธิบดีกรมตำรวจสมัยหนึ่งเกี่ยวข้องอยู่ด้วย

"สมัยอยู่ตรวจคนเข้าเมือง ผมไปเจอทุจริต คือ อธิบดี พ. อนุมัติให้คนเข้าเมือง โควต้า ให้กับไอ้เจ้าซีเฮียง (นามสมมุติ) ให้ไปเอาคนส่งกงเข้ามาโดยที่ยังอนุมัติล่วงหน้าให้เข้า เมือง โดยไม่ต้องมีตัว หมายถึงอะไร"

การทุจริตส่งผลถึงความรู้สึกไม่ลงรอยของค่านิยม ซึ่งทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์พยายามต่อสู้ ทั้งโดยอาศัยนักการเมืองและผู้ใหญ่ในคณะกรรมการ ป.ป.ป.

"คุณ ช. (นักการเมืองระดับรัฐมนตรีท่านหนึ่ง) ถามถึงผมว่า เขาอยากจะเล่นเกี่ยวกับ ความซื่อสัตย์สุจริตในกรมตำรวจ เขามีอุดมการณ์เขาอย่างนั้น ผมบอกคุณ ช. ทำไหมละ ผมมี case เขามอบเอาผม ผมก็เสนอให้คุณ ช.ดูม ปรากฏว่าตั้งแต่นั้นเจียบ แล้วคุณ ช. ก็ไม่พูด กับผมในเรื่องนี้ เพราะเขาไม่จริง ผมยังไม่เคยเจอคนจริงเลย นอกจากตัวผมเอง เอาไปให้ รอง ป. อยู่ ป.ป.ป. บอกคุณเอาผมให้ผมดูหน่อยเถอะ ป.ป.ป. เอาไปเจียบ"

ความไม่รู้สึกพอใจในบริวารของอธิบดีดังกล่าว ทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ต่อต้านอิทธิพลของ บุคคลนั้น ซึ่งขัดกับค่านิยมของระบบอุปถัมภ์และการมีอภิสิทธิ์ของผู้ใหญ่ จนเป็นเหตุให้ถูกลงโทษโดย ระบบอุปถัมภ์

"เจ้าซีเซียงมันทำให้ระบบเสีย มันจ่ายเงินให้ตำรวจพิมพ์งานให้มันแทบจะเหมือนพ่อ
เข้าเมือง จ่ายเงินให้ตำรวจแล้วตำรวจก็ไปทำงานซีเซียงหมด แล้วกรมตำรวจไม่ได้อะไรเลย
ผมก็บอกถ้ามายังยากในแผนกจะจับ ก็รู้นะว่าซีเซียงกับอธิบดี พ. เขาเป็นลูกเลี้ยงลูกอะไรกัน
เขาเคารพนับถือกันเหมือนพ่อ ซีเซียงไม่เคยเข้าแผนกผม ... แล้วอธิบดี พ. ก็ย้ายผม"

นอกจากได้มีประสบการณ์จากการทุจริตคนเข้าเมืองแล้ว ผู้ถูกสัมภาษณ์ยังได้เข้าไป
ต่อต้านการทุจริตในศูนย์คอมพิวเตอร์ กรมตำรวจด้วยครั้งหนึ่ง

"ผมอยู่ศูนย์คอมพิวเตอร์ ผมก็เจอการทุจริตผมก็บอกให้เลิกเสีย ไม่เลิก ๆ ผมก็มา
เล่าให้อธิบดี ส. ให้รองอธิบดี ถ. พัง บอกยังงั้น ๆ นะ บอกจริงเทรอ จริงซีครับ คุณรายงาน
เป็นลายลักษณ์อักษร ผมก็รายงานเป็นลายลักษณ์อักษร เสร็จแล้วอธิบดี ส. ขอลาออกจากหัวหน้า
ศูนย์คอมพิวเตอร์โยนเรื่องนี้ไปให้คนอื่น รองอธิบดี ถ.บอกเสีย ๆ ผมไม่เอาเหมือนกัน นั่นคือ
สิ่งที่ผมได้เห็นภาพคนตรงของกรมตำรวจ"

การได้เห็นความไม่เป็นคนจริงของผู้ใหญ่ทั้งสองคน ซึ่งในกรมตำรวจยุคนั้นถือเสมือนเป็น
แบบอย่างของคนตรง ทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ทัศนคติที่เปลี่ยนไปต่อผู้ใหญ่ การมีประสบการณ์เรื่องการ
ทุจริตที่ผ่านมาแม้ผู้ถูกสัมภาษณ์จะยังรักษาค่านิยมของการต่อสู้และความกล้าที่จะเผชิญปัญหาไว้ได้
แต่ประสบการณ์ก็ได้สอนให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ทัศนคติที่เปลี่ยนไป สำหรับกลุ่มอิทธิพล ผู้บังคับบัญชาชั้นสูง
หรือแม้แต่นักการเมืองซึ่งมีชื่อเสียงด้านความซื่อตรง

"ผมยังไม่เคยเจอคนจริงเลย"

ผู้ถูกสัมภาษณ์กล่าวถึงค่านิยมของการต่อสู้ในสิ่งที่เห็นว่าถูกต้องว่าต้องทำด้วยหลัก เมตตา
กรุณา

"ผมไม่ยอมตามคนอื่นในเรื่องที่ผมเห็นว่าถูกต้องแล้วผมจะไม่ข้อมวะ ไม่อะไรต่ออะไร
ผมจะทำของผมไป เท่าที่ผมสามารถจะทำได้ ถ้าออกแล้วเลิกกัน ผมไม่อาฆาตคน แล้วก็ทำไปด้วย
ความ เมตตากรุณาทุกขั้นตอน"

การเป็นผู้ต่อสู้เพื่อความถูกต้อง ทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ศัตรูจำนวนมาก และบางครั้งก็ถูก
กลั่นแกล้ง

"ผมจึงมีศัตรูหรือศัตรูเล็มผม เสียอย่าแยะ เพราะผมบอกก่อน อธิบดีตำรวจคนปัจจุบัน
เคยเข้าใจผมผิดมาก ๆ บางครั้งรู้ถึงขนาดพูดในที่ประชุม"

จากการต่อต้านระบบที่กระทบผลประโยชน์ของผู้ใหญ่หรือขัดขวางผลประโยชน์ของ
ผู้ใหญ่บางครั้งก็โดนมาตรการลงโทษจากระบบ



"ผม เคยมีผู้บังคับบัญชาบางคนบอกว่าคุณตัวใครตัวมันแล้วนะโว้ย เพราะว่าอธิบดี เขาจะ เล่นงานคุณ อธิบดีตำรวจบางคนถึงขนาดบอกผู้บังคับบัญชาว่าคุณเอาไว้ตรงนี้ทาทางจับผิด ให้ออกจากราชการ บอกเสียระหว่างมันกับผมนี่ คุณรักใคร่มากกว่า ผมทำอะไรแล้วเขากลับผม กลับว่า เวลาผมนั่งที่กำลังพลแล้วเนี่ย เขาจะ เสนออะไรบ้า ๆ บอ ๆ มันไม่ได้ แล้วเขาต้อง ทำให้ผมจากไอ้ตรงนี้ไป"

แต่การ เป็นผู้ที่มียุทธศาสตร์ก็สามารถช่วยผู้ถูกสัมภาษณ์ให้รอดพ้นจากวิกฤตการณ์ต่าง ๆ ได้ บางครั้งก็มีผู้ใหญ่ที่ตีอ้อมหูในภายหลัง ซึ่งข้อสำคัญของการต่อสู้ก็คือ จะต้องเป็นคนบริสุทธิ์

"เพราะผมทำอะไรผมไม่ได้ประโยชน์ต่อส่วนตัวผม ถ้าทำอะไรหลักการเพื่อกรมตำรวจ ผมก็ทำ"

และผลตอบแทนจากความดีก็เป็นไปในทางที่ดี ถึงแม้ว่าจะไม่ได้รับผลตอบแทนที่ดีที่สุด แต่ก็ เป็นการแสดงว่าในกรมตำรวจ คนที่มียุทธศาสตร์ก็สามารถอยู่ได้อย่างมีความก้าวหน้า

"ผมไม่โลภมาก ผมไม่มี demand อย่างผม เจริญก้าวหน้ามาได้ตำแหน่งนี้ก็เป็น ตำแหน่งที่ไม่มีใครเขาเอา ผมก็ได้มาตลอด"

ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้รับราชการในระบบคุณธรรมและก็ได้รับความ เจริญก้าวหน้าในสายงาน ด้านวิชาการมาโดยตลอด โดยไม่ต้องพึ่งระบบอื่น แต่มีข้อสังเกตว่า ตำแหน่งที่ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้รับ มักจะ เป็นตำแหน่งที่ไม่มีผลประโยชน์หรือไม่มีอำนาจบารมี ซึ่งเป็นแบบงานที่เหมาะสมกับค่านิยมในแบบ ผู้ถูกสัมภาษณ์

กลุ่มอิทธิพลของอาชีพตำรวจในทัศนะของผู้ถูกสัมภาษณ์มี เพียงกลุ่ม เดียวคือผู้บังคับบัญชา

"ผู้ที่มีอิทธิพลต่อตำรวจ คือ ผู้บังคับบัญชาเท่านั้น เพราะว่าคนที่มารับราชการตำรวจ คงจะยึดถือผู้บังคับบัญชา ถ้าตรามัดที่ผู้บังคับบัญชาปกปิดชีวิตของเขาได้ ตำรวจก็คงไม่แคร์คนอื่น อย่างหนังสือพิมพ์มีอิทธิพล มีอิทธิพลอะไรต่อตำรวจ มีอิทธิพลต่อผู้บังคับบัญชาที่จะมองตำรวจ นักการเมืองมีอิทธิพล มีอิทธิพลอะไรต่อตำรวจ มีอิทธิพลต่อผู้บังคับบัญชาที่จะให้ความดีความชอบ"

ฉะนั้นบุคคลจากกลุ่มอื่น ๆ จึงไม่มีอิทธิพลโดยตรงต่ออาชีพตำรวจ เพราะ ไม่มีใครที่จะแต่งตั้ง โยกย้าย หรือให้ความดีความชอบต่อตัวตำรวจได้ นอกจากผู้บังคับบัญชาของตัวเอง การมอง กลุ่มอิทธิพลและการ เข้ามามีอิทธิพลของผู้ถูกสัมภาษณ์แม้จะมอง ในลักษณะของสายงานรูปนัยมากกว่า แบบอรูปนัย ซึ่งตามสภาพความเป็นจริงลักษณะอรูปนัยของระบบค่านิยมสังคมไทยและระบบอำนาจ ต่อรองของกลุ่มบังคับให้ผู้บังคับบัญชาตำรวจต้องยอมรับอิทธิพลของกลุ่มอื่น ๆ อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่ก็มีสิ่งที่น่าสนใจ เกิดคือ เป็นความจริงที่ผู้บังคับบัญชาผู้ใหญ่จำนวนมากที่ยอมรับอิทธิพลภายนอกจนไม่มี

ความเป็นตัวของตัวเองพอที่จะปกป้อง เอกภาพของกรมตำรวจ หรือรักษาสถานภาพของตนเอง มากกว่าคำนึงถึงส่วนรวม และสิ่งนี้คือสาเหตุที่ก่อปัญหาอย่างมากต่อกรมตำรวจในปัจจุบัน

เพื่อเป็นการต่อต้านระบบที่ไม่ถูกต้อง ผู้ถูกสัมภาษณ์กล่าวว่าตำรวจที่ดีควรรักษาอุดมการณ์ไว้ไม่ให้เปลี่ยนแปลงไปตามระบบ

"ถ้าเราเป็นจักรที่หมุนให้คงที่ แล้วมีอะไรมากระทบเราไม่เปลี่ยนแปลง เราก็จะดัดจักรทุกตัวให้มันเดินเป็นระบบได้ แต่ถ้าเราไม่คงที่ทุกอันมันก็เดินแล้วไม่คงที่ เราจะพาระบบพังพินาศ คุณต้องไว้ใจตัวเอง เชื่อมั่นตัวเอง กล้าที่จะต่อสู้"

ในทัศนะของผู้ถูกสัมภาษณ์ การต่อสู้คือ การเป็นแบบอย่างให้ผู้อื่นปฏิบัติตามมิใช่เดินตามคนอื่นและพร้อมกันนี้ผู้ถูกสัมภาษณ์ก็ใช้วิธีต่อต้านคนเลว ด้วยการสร้างคนดี โดย "การสร้างเซลล์" คือผู้มีความรู้และมีอุดมการณ์เข้าไปในกรมตำรวจ

"ผมชวนนายตำรวจมาปรับปรุงกรมตำรวจกัน เขาบอกทำยังงี้ทั้งชาติก็ทำไม่ได้ ผมชวนมาเขียนหนังสือแล้วผมก็เขียนคนเดียว เอ้า ... เมื่อโครงการนั้นไม่ประสบความสำเร็จ ผมก็จะดี ผมก็ใช้วิธีการของคอมมิวนิสต์เท่าที่เรียนรู้มาจากสันติบาลของการหาสมาชิก ผมก็ออกให้ทุกอย่างคุณมีความตั้งใจอยากจะทำเรียนปริญญาโทไหม ผมจะดูจนคุณได้ แต่หากคุณได้แล้วคุณดูอีก 2 คนเพื่อขยายเซลล์"

การหาสมาชิกด้วยการสร้างเซลล์ ทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ขยายแนวร่วมที่มีค่านิยมและทัศนคติแนวเดียวกันได้ถึง 60 คน โดยอาศัยการกล่อมเกลามาจากสถาบันการศึกษาระดับปริญญาโทของสถาบันต่าง ๆ เพื่อปรับค่านิยมของสมาชิก วิธีการดังกล่าวนี้เป็นวิธีการที่ถูกเลือกใช้ในปัจจุบัน หลังจากลองใช้วิธีอื่น ๆ มาแล้วหลายวิธี ซึ่งแสดงให้เห็นว่าแม้ผู้ถูกสัมภาษณ์จะรักษาค่านิยมของการต่อสู้ไว้ได้ แต่กระบวนการเปลี่ยนแปลงของระบบที่เกิดขึ้นก็ได้ เปลี่ยนทัศนคติของผู้ถูกสัมภาษณ์ จนในที่สุดต้องใช้การต่อสู้แบบไม่มีความรุนแรงหรือการปะทะกับผู้ถือค่านิยมเดิม

ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้ผ่านกระบวนการเปลี่ยนแปลงค่านิยมและทัศนคติของอาชีพตำรวจในหน่วยงานของตำรวจสันติบาล กองบัญชาการการศึกษา กองกำลังพล กองตรวจคนเข้าเมือง ซึ่งได้พบข้อขัดแย้งปัญหาและอุปสรรคจำนวนมาก ในปัจจุบันผู้ถูกสัมภาษณ์มีตำแหน่งเป็นรองผู้บังคับการ กองวิจัยและวางแผนของกรมตำรวจ ซึ่งเป็นหน่วยงานทางสายวิชาการ ที่ผู้ถูกสัมภาษณ์สามารถทำงานได้สอดคล้องกับค่านิยมและทัศนคติที่ยึดถือ และเป็นอาจารย์ของสถาบันการศึกษาหลายแห่ง

การมีค่านิยมและทัศนคติที่แตกต่างกับระบบทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์รู้สึกขัดแย้งมาโดยตลอด จนปัจจุบันผู้ถูกสัมภาษณ์ลดความขัดแย้งลงเพราะได้ทำงานในหน่วยงานที่ยอมรับค่านิยมของผู้ถูกสัมภาษณ์

อันแสดงให้เห็นความสำคัญของกระบวนการปรับ เปลี่ยนค่านิยมและทัศนคติของระบบตำรวจที่ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้ประสบ จนต้องยอมรับในระดับหนึ่งคือ ไม่อาจต่อต้านระบบได้ด้วยตัวเองและยอมรับว่าระบบอาจกลืนบุคคลที่มีอุดมการณ์ที่ดีได้

กล่าวโดยสรุป ผู้ถูกสัมภาษณ์เป็นบุคคลคนหนึ่งในกลุ่มนักวิชาการที่มีอุดมการณ์ ซึ่งมีประสบการณ์ที่ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงระบบได้ จากพื้นฐานที่มีค่านิยมและทัศนคติในระบบคุณธรรม และได้เห็นความขัดแย้งในสภาพแวดล้อมของอาชีพตำรวจ เช่น ระบบอุปถัมภ์ ความไม่ยุติธรรม กลุ่มผู้บังคับบัญชา การเอาเปรียบจากรัฐต่อการใช้จ่ายแรงงานของตำรวจ ตลอดจนถึงการทุจริตต่าง ๆ ซึ่งผู้ถูกสัมภาษณ์ได้พยายามต่อต้านและต้องได้รับผลร้าย ทั้งจากการถูกลงโทษสั่งย้ายและการถูกใส่ความให้เสื่อม เสียชื่อเสียง แม้จะรักษาค่านิยมของการต่อสู้ระบบไว้ได้ แต่ผู้ถูกสัมภาษณ์ก็มีทำที่และทัศนคติเปลี่ยนไปจากเดิม เช่น จากประสบการณ์ของความพยายามต่อต้านการทุจริต เรื่องบุคคลต่างตัวเข้าเมือง และการทุจริตในศูนย์คอมพิวเตอร์ ทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์มีทัศนคติต่อผู้บังคับบัญชาสูงขึ้น นักการเมืองคนสำคัญของรัฐ หรือแม่แค่เจ้าหน้าที่ ป.ป.ป. เปลี่ยนแปลงไป คือ จากความเชื่อถือเป็นหมดศรัทธา ความขัดแย้งในงานฝ่ายปฏิบัติการทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ต้องปรับตัวจนมีความรู้สึกที่ดีขึ้น เมื่ออยู่ในสายวิชาการ ซึ่งสามารถใช้ค่านิยมและทัศนคติตามอุดมการณ์ได้ ในปัจจุบันผู้ถูกสัมภาษณ์ได้ปรับทัศนคติของการต่อสู้ในแบบที่เป็นไปได้ คือ การสร้างกลุ่มนักวิชาการ เพื่อเป็นทรัพยากรบุคคล เข้าไปทดแทนส่วนที่เสียของระบบ สิ่งเหล่านี้แสดงให้เห็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในแบบหนึ่งของค่านิยมและทัศนคติบุคคลในระบบ ที่ปรากฏตามข้อเท็จจริงในปัจจุบัน

กลุ่มที่ 4 ผู้ถูกสัมภาษณ์ในระดับ ผู้บัญชาการ - อธิบดีกรมตำรวจ ซึ่งมียศระหว่าง พล.ต.ท. - พล.ต.อ. จำนวน 4 คน คือ ผู้ถูกสัมภาษณ์บุคคลที่ 13-16 ตามลำดับดังนี้

บุคคลที่ 13 :

ผู้ถูกสัมภาษณ์พื้นฐาน เป็น เด็กชายชนบทภาคอีสานที่ตั้งใจ เรียนและมีความตั้งใจเกี่ยวกับอาชีพที่มีเครื่องแบบ ได้เข้ามากรุงเทพฯ เพื่อศึกษาต่อและสามารถสอบเข้าเรียน ในคณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้ ระหว่างนั้นผู้ถูกสัมภาษณ์มีปัญหาครอบครัวแตกแยกต้องใช้ชีวิตที่ต่อสู้ด้วยตนเองจนเรียนจบ ด้วยความสามารถของผู้ถูกสัมภาษณ์ขณะ เรียนในมหาวิทยาลัยจึงได้ทุนไปศึกษาต่อยังต่างประเทศและกลับมา เป็นอาจารย์มหาวิทยาลัยด้วยความตั้งใจ เดิมที่มีต่ออาชีพตำรวจซึ่งค่อย ๆ เปลี่ยนแปลงทีละขั้นตอนตั้งแต่เด็ก ทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ตัดสินใจหลังจาก เป็น

อาจารย์ได้ระยะหนึ่ง เลือกที่จะเป็นตำรวจในที่สุด ชีวิตการทำงานของผู้ถูกสัมภาษณ์ได้เริ่มต้นจากการเป็นตำรวจสันติบาลเรื่อยมาจนปัจจุบันเป็นจเรตำรวจ ที่ต้องมีหน้าที่ควบคุมดูแลพฤติกรรมของตำรวจทั่วประเทศ กระบวนการเปลี่ยนแปลงทางค่านิยมและทัศนคติของผู้ถูกสัมภาษณ์ที่ผ่านมาตลอด การทำงานอาจจะสะท้อนให้เห็นสิ่งต่าง ๆ รอบตัวผู้ถูกสัมภาษณ์อันนำศึกษาเป็นแบบอย่างดังปรากฏรายละเอียดต่อไปนี้

ผู้ถูกสัมภาษณ์เมื่อจบการศึกษาระดับปริญญาตรีจากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยแล้ว ได้รับทุนไปศึกษาต่อระดับปริญญาโทที่สหรัฐอเมริกาโดยทันที ซึ่งผู้ถูกสัมภาษณ์ใช้ระยะเวลาทำการศึกษาอยู่ 2 ปีเศษ ก็จบการศึกษาทางด้านการบริหารและได้กลับมาเป็นอาจารย์ที่คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อเป็นอาจารย์ได้ระยะหนึ่งด้วยความตั้งใจต่ออาชีพตำรวจทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์พยายามขอโอนมาอยู่กรมตำรวจ โดยลาออกจากการเป็นอาจารย์และสมัครเข้ากรมประมวลข่าวกลางระยะหนึ่ง เพื่อโอนมาสู่กรมตำรวจ ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้รับการแต่งตั้งครั้งแรกให้มียศเป็น ร.ต.อ. ตามวุฒิการศึกษาในขณะนั้น และปฏิบัติหน้าที่กองตำรวจสันติบาลในหน้าที่ ๆ เกี่ยวกับการเมือง

"มาลงครั้งแรกผมมาลงที่สันติบาล ผมก็เลยไม่ได้ใช้ความรู้ทางโพลิส แอดส์ (police administration) พอไปถึงผมกลายเป็นตำรวจการเมืองเลย งานหน้าที่รับงานสืบสวนเลยแล้วก็เนื่องจากมีความรู้ทางภาษาต่างประเทศผมก็ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่ทางด้านต่างประเทศคนต่างประเทศ"

ในระยะนั้น เป็นช่วงที่ประเทศไทยกำลังเผชิญกับปัญหาคอมมิวนิสต์ และเป็นช่วงที่เริ่มตั้งกรมประมวลข่าวกลางขึ้น จะต้องขอขยืมตัวบุคคลและวัสดุอุปกรณ์จากกรมตำรวจไปดำเนินการ ฉะนั้นผู้ถูกสัมภาษณ์จึงถูกขอตัวมาช่วยราชการและต้องทำงานทั้ง 2 ฐานะ ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้ถูกคัดเลือกอยู่กับงานเกี่ยวกับคอมมิวนิสต์ตั้งแต่นั้นเรื่อยมาจนมียศสูงขึ้นถึง พ.ต.อ. โดยใช้ระยะเวลาที่อยู่สันติบาลถึง 10 ปีเศษ ผู้ถูกสัมภาษณ์กล่าวว่า งานของพรรคคอมมิวนิสต์แห่งประเทศไทย (พ.ค.ท.) ในระยะแรกที่ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้สัมผัสเริ่มขึ้นจากกรุงเทพฯ แล้วขยายงานต่างจังหวัดที่ไกลขึ้น ในช่วงที่ผู้ถูกสัมภาษณ์มียศเป็น พ.ต.ต. เมื่อปี พ.ศ. 2504 พ.ค.ท. เริ่มขยายงานสู่ชนบทในภาคอีสาน ดังนั้นผู้ถูกสัมภาษณ์ซึ่งพอใจชีวิตชนบทอยู่แล้วจึงรับอาสาที่จะไปทำงานในภาคนี้ ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้เริ่มเปลี่ยนแปลงทัศนคติจากการทำงานในกรุงเทพฯ ไปสู่งานในชนบทเพราะการออกสู่ชนบทในครั้งนั้นเป็นแรงกระตุ้น โดยกล่าวว่า

"ผมก็เลยหันความสนใจไปเรื่องต่างจังหวัด แล้วก็ดูเหมือนจะเป็นครั้งแรกที่ชีวิตผมเข้าไปคลุกคลีพัวพันกับตำรวจภูธร และตำรวจตระเวนชายแดนตั้งแต่นั้น แล้วตั้งแต่นั้นมาผมเรียก

ได้ว่า เกือบจะทิ้งกรุงเทพฯ เลย เพราะผมต้องกลายเป็นรองหัวหน้าตำรวจสันติบาลภาคอีสาน แล้วก็ไป เป็นหัวหน้าสันติบาลภาคใต้ แล้วก็เกือบจะหลุดออกไปจากสันติบาลโดยพฤตินัยเลย คือว่า ทำงานหัวเมืองตลอด ความผูกพันเป็นตำรวจตระเวนชายแดนตำรวจพลร่มก็เกิดขึ้นในยุคนั้น ผมผูกพันมากขึ้นจนกระทั่งผมไปแต่ง เขียวอยู่กับตำรวจพลร่ม ทั้ง ๆ ที่เป็นตำรวจสันติบาลมันรู้เลยว่า นั่นคือสิ่งที่ต้องการมานานแล้ว กลับไปอยู่ในชนบทอีกทีแล้วก็กลับไปอย่างคนที่รับรู้ในทุกข์ของชาวบ้าน”

ประสบการณ์ในการทำงานของตำรวจนั้นว่ามีความสำคัญต่อแบบของค่านิยมและทัศนคติ ของบุคคล โดยเฉพาะเมื่อเป็นนายตำรวจชั้นผู้ใหญ่ในเวลาต่อมา ช่องว่างทางความคิดส่วนหนึ่ง มาจากการมีประสบการณ์ที่แตกต่างกันของตำรวจคนละรุ่น สำหรับผู้ถูกสัมภาษณ์ วิธีทางของอาชีพ ตำรวจมีความแตกต่างไปจากตำรวจในสายอื่น ๆ ของยุคปัจจุบันหลายประการ เช่น สภาพการทำงาน การพักผ่อน ภาวะบีบคั้น ภาวะการแข่งขัน หรือโอกาสของความก้าวหน้า เป็นต้น และนี่เป็นปัญหาอย่างหนึ่งที่เกิดขึ้นซึ่งทำให้ตำรวจชั้นผู้ใหญ่มักจะ ไม่ เข้าใจสภาพปัญหาของตำรวจชั้นผู้น้อย ที่ประสบอยู่ หรือตำรวจที่ผ่านงานด้านหนึ่งมักจะ ไม่ เข้าใจสภาพปัญหาของตำรวจที่ทำงานอีกด้านหนึ่ง สำหรับผู้ถูกสัมภาษณ์กล่าวถึงประสบการณ์ในชีวิตตำรวจช่วงแรกดังนี้

“ในทางด้านตำรวจสันติบาล เองเกือบจะไม่มีคอนฟลิกอะไรเลย เพราะเหตุที่ผม ไกลชีวิตกับผู้บังคับบัญชาระดับสูงมาตลอด เมื่อผม เป็นว่าที่ ร.ต.อ. ผมทำงานให้อธิบดีเผ่าแล้ว คนอื่น เขามา เขาฝากฝังยึด เยียดวิธีไหนไม่รู้ แต่ผม เข้ามาโดยสมัครใจและได้รับมอบงานที่ถึง ตัวท่านเลย

การได้ทำงานอยู่ใกล้ชีวิตผู้ใหญ่ก็นับ เป็นยุทธวิธีหนึ่งของอาชีพตำรวจที่สามารถสร้างความ ก้าวหน้าในชีวิตราชการได้อย่างรวดเร็วและมักจะ ไม่ประสบปัญหาหรือการกระทบกระทั่งรอบด้าน เช่นวิธีทางอื่น แต่ข้อเสียของการก้าวหน้าอย่างรวดเร็วและไม่ประสบปัญหานี้ถ้ามองอีกมุมหนึ่งจะ เห็นว่า บุคคลเหล่านั้นจะไม่เคยรู้จักกับอุปสรรคหรือปัญหาของการทำงานอย่างแท้จริงนี้ ซึ่งเมื่อ ขึ้นมาสู่ตำแหน่งระดับสูงจะไม่อาจวิเคราะห์ปัญหาบางอย่างได้เอง อย่างถ่องแท้เพราะขาดข้อมูลที่ ประสบกับตัวเองอย่าง เป็นจริง และมักจะมีทัศนคติต่อสิ่งต่าง ๆ ในมุมที่แคบกว่าบุคคลที่ฟันฝ่าอุปสรรค ต่าง ๆ ด้วยตัวเอง ซึ่งปรากฏว่าบุคคลที่เติบโตด้วยวิธีทางที่รวดเร็วนี้มักจะมีโอกาสขึ้นไปคุมนโยบาย หรือวินิจฉัยสั่งการเป็นจำนวนมาก แต่ผู้ที่มีประสบการณ์อย่างโชกโชนในฐานะผู้ปฏิบัติการมักจะ เชื่องช้าและไม่มีโอกาสได้ขึ้นมา ใช้ประสบการณ์ที่มีอย่างลึกซึ้งนั้นเลย

สำหรับผู้ถูกสัมภาษณ์ ประสบการณ์ที่แท้จริงของอาชีพตำรวจนั้น เป็นส่วนที่ เกี่ยวกับการ เมือง ในหน้าที่ของตำรวจสันติบาล ซึ่งนอกจากรู้เฉพาะในหน้าที่ของตำรวจแล้ว ยัง เริ่มยอมรับในวิธี นอกแบบที่ใช้ในทางการ เมืองด้วย

แม่แต่งงานการเมืองจริง ๆ อย่างการเลือกตั้งก็ต้องรู้ สมัยโน้นรัฐบาลก็เล่นการเมือง
เล่นนะ เล่นการเมืองแบบไม่ค่อยจะสะอาดแล้วไม่ค่อยจะเปิดเผยนัก ผมก็รับหน้าที่เข้าไปช่วยเขา
ในเรื่อง campaign ก่อนการเลือกตั้งของพรรครัฐบาล จัดรายการโทรทัศน์ให้รัฐบาลบ้าง สัมภาษณ์
คนของรัฐบาลที่จะสมัครรับเลือกตั้งบ้าง สัมภาษณ์รัฐมนตรี ผมทำงานระดับสูงตั้งแต่เด็ก ๆ เพราะฉะนั้น
ไม่มีใครขัดแย้งกับผม”

จะเห็นได้ว่า การได้เข้าคลุกคลีกับงานการเมืองอย่างลึกซึ้งซึ่งทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ยอมรับ
วิธีการนอกแบบที่ใช้ในทางการเมือง ซึ่งแสดงถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงค่านิยมและทัศนคติใน
ช่วงการทำงานนี้ที่สามารถทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ปรับเปลี่ยนความเชื่อส่วนหนึ่งได้สำเร็จ คือ การยอมรับ
วิธีการนอกแบบของการทำงาน ขณะเดียวกันตำราลงในหน้าที่อื่นก็มีวิถีทางของการปรับเปลี่ยนค่านิยม
และทัศนคติในทางใช้วิธีการนอกแบบของหน้าที่ตนเองเช่นกัน แต่มีข้อน่าสังเกตประการหนึ่ง คือ
ตำราในแต่ละคนจะยอมรับวิธีการนอกแบบ เฉพาะที่ตนมีประสบการณ์เท่านั้น แต่จะไม่ยอมรับหรือเข้าใจ
ความจำเป็นของหน้าที่อื่น และบางครั้งก็จะเป็นวิธีการนอกแบบของหน้าที่อื่นว่า เป็นสิ่งชั่วร้าย

ประสบการณ์ของความขัดแย้งของผู้ถูกสัมภาษณ์เริ่มขึ้น เมื่อมียศ เป็น พ.ต.ท. - พ.ต.อ.
เมื่อผู้ถูกสัมภาษณ์ถูกกลั่นแกล้งให้เสื่อม เสียชื่อเสียง เพื่อขจัดให้พ้นทางของการแข่งขันในตำแหน่งหนึ่ง
ในครั้งนั้น ผู้ถูกสัมภาษณ์เริ่มรู้สึกถึงชีวิตจริงที่ได้ประสบและสิ่งที่รับรู้จากการอบรมสั่งสอนของสถาบัน
การศึกษาว่าแตกต่างกัน

“ความรู้สึกว่าจะมีการขัดแย้งมันรู้สึกเมื่อผมโต คือผม เป็น พ.ต.ท. พ.ต.อ. แล้ว
เนื่องมาจากความคิดแบบ เสรีของผมที่มัน เป็นมาตั้งแต่เรียนจุฬาฯ คงจะ เนื่องมาจากเรากำลังโต
แล้ว เขาก็แล เห็นว่า เป็นอุปสรรคของ เขาทำทำว่าจะ เป็นคู่แข่ง ซึ่งที่จุฬาฯ เขาไม่ได้สอนเรื่องนี้
ผมก็ไม่ค่อยจะรู้สึกถูกกลั่นแกล้งจนกระทั่ง เกือบจะ เสียทำไปทาสองหน”

การถูกกลั่นแกล้งนั้นผู้ถูกสัมภาษณ์กล่าวว่า ครั้งหนึ่งเกิดขึ้น เมื่อผู้ถูกสัมภาษณ์ได้รับ เชิญ
ไปประชุมต่างประเทศที่มหาวิทยาลัยสวาร์ตและตกลงกับผู้บังคับบัญชาคนหนึ่งว่าจะนำ เงินจำนวน
2,000 บาทของราชการไปใช้ก่อนโดยผู้บังคับบัญชานั้นจะหักของ เดือนต่อไปและจัดการ เรื่องให้
ปรากฏว่า เงินจำนวนนี้ไม่มีการหักชำระหนี้และถูกปล่อยให้โดนกล่าวหาว่ายกยอก เงินหลวง ไปใช้พร้อม ๆ
กับถูกย้าย ถูกยึดอำนาจ และผู้บังคับบัญชานั้นได้เปลี่ยนแปลงบุคคลของฝ่ายตนเข้ามาแทน ผลกระทบ
ครั้งนั้นส่งผลถึงทัศนคติผู้ถูกสัมภาษณ์ในการทำงานและก่อให้เกิดการปรับตัวต่อมา ซึ่งผู้ถูกสัมภาษณ์
วิเคราะห์สาเหตุว่า

“สาเหตุที่เป็นยังงี้ เป็น เพราะความโต เร็วของผม ผม ไล่หลัง เขามาแล้วอีกอย่างอันนี้
เป็นการสอนการทำงานของผม ผม เป็น เด็กวางแถม ผม เป็นคนวางแผนแล้วแทนที่ผมจะยก เครดิต

ให้ผู้บังคับบัญชาผม เคารพความคิดที่ผมถ้าผมทำงานเป็นผมทำในนามของเขาไปเรื่อย ๆ คือ เขิด เขาไปนี่นะผมก็คงไม่มีอุปสรรค ไม่มีเหตุการณ์ทำนองนี้เกิดขึ้นกับตัว คือ ทำงานไม่เป็นด้วย คือทำงานขัดแย้งกับวัฒนธรรมตำรวจสมัยนั้นแล้วสมัยนี้ด้วย"

ผู้ถูกสัมภาษณ์ เมื่อประสบปัญหาความขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชาได้ถูกลงโทษตามวิถีทางของระบบ แต่ก็สามารถแก้ไขได้ เพราะการอุปถัมภ์จากผู้ใหญ่

"ถูกเตะไปเชียงรายอยู่ได้ไม่ถึงปี เรื่องก็ทราบถึงผู้บังคับการ พ. ซึ่งต่อมาเป็นอธิบดีกรมตำรวจ พ. ท่านเข้าใจปัญหาที่ย้ายผมออกจากจังหวัด เชียงราย ไปจังหวัดสงขลาคุมภาคได้ทั้งหมด"

ต่อมาผู้ถูกสัมภาษณ์ได้ถูกคัดเลือกส่งไปเรียนหลักสูตร เอฟ.บี.ไอ. ที่สหรัฐอเมริกา ระยะเวลาหนึ่ง เมื่อกลับมาแล้วความรู้ที่ได้เรียนมาได้ถูกนำมาใช้สอนวิชาการปลูกระดมทางการเมืองเป็นคนแรกของเมืองไทย โดยเมื่อกลับมาใหม่ ๆ นั้นผู้ถูกสัมภาษณ์ได้ ทำงานในสันติบาลเช่นเดิม ระยะเวลาหนึ่ง ปรากฏว่าในช่วงที่มียศเริ่มสูงขึ้นนี้ผู้ถูกสัมภาษณ์ก็พบกับปัญหาอันหนึ่งของระบบ คือ ปัญหาไม่มีงานทำ ซึ่งสร้างความรู้สึกขัดข้องแก่ตำรวจส่วนหนึ่ง โดยเฉพาะที่มีอายุยังน้อยและมีความกระตือรือร้นที่จะทำงาน สำหรับผู้ถูกสัมภาษณ์ได้แสดงทัศนคติไว้ดังนี้

"คือสันติบาลเองก็ไม่มีงานอะไรให้ผมทำ คือ personal policy สมัยนั้นก็แย้งว่า สมัยน้อย่างเทียบกันไม่ได้เลย ความจริงในสมัยนี้เราไม่รู้เท่าไหร่นะว่าคนเข้ามาในกรมตำรวจแล้วต่อไปเท่านั้นเท่านี้ก็จะให้เขาทำอะไร หรือพอเขาทำทำอะไรจะโตขึ้นมา เลื่อนตำแหน่งแห่งที่ให้เฉย เราจะให้เขาเป็นอะไร ... มันขึ้นอยู่กับผีดินหมด ไม่ใช่ฝีมือ..."

ผู้ถูกสัมภาษณ์กล่าวว่า กรมตำรวจปล่อยให้ผู้ถูกสัมภาษณ์โตขึ้นมาอย่าง "ไม่รู้โอโทษโอโทษ" ซึ่งสิ่งนี้เป็นสภาพแวดล้อมประการหนึ่งของนายตำรวจชั้นผู้ใหญ่ที่อาจอธิบายถึงความรู้สึกของผู้ใหญ่ ส่วนหนึ่งซึ่งไม่กล้าที่จะคิดหรือเตรียมการแก้ไขปัญหาใด ๆ ในระบบไว้ล่วงหน้า เพราะแม้แต่อนาคคของตัวเองเองหรือบทบาทต่อไปที่จะได้รับก็ยังเป็นสิ่งที่ไม่แน่นอน การอยู่ต่อไปจึงต้องเตรียมใจไว้เพื่อความผิดหวังด้วย สาเหตุของความขัดข้องประการหนึ่งก็คือการจัดบุคลากรเพื่อเข้าดำรงตำแหน่งยังใช้วิธีวัดด้วยการวิ่งเต้นมากกว่าการทำงาน

ขณะที่ผู้ถูกสัมภาษณ์เริ่มผิดหวังกับระบบอุปถัมภ์ปลละค่านิยมอุปถัมภ์ของระบบ ผู้ถูกสัมภาษณ์ก็มีสิ่งทดแทนซึ่งเป็นกำลังใจให้ทำงานคือการได้รับความไว้วางใจจากผู้ใหญ่ทั้งระดับผู้บัญชาการ และรองอธิบดีให้ทำงานแทนบางประเภท และได้มีโอกาสแสดงผลงานสำคัญชิ้นหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการปราบปรามคอมมิวนิสต์อย่างยิ่ง นั่นคือมีส่วนริเริ่มและเป็นตัวจักรสำคัญของโครงการปฏิบัติการ

ช่วยเหลือประชาชน (ปชป.) ซึ่งถือเป็นต้นแบบของ ทส.ปช. อส. และอื่น ๆ ต่อมา โครงการนี้ เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นว่าตำรวจมีส่วนสำคัญในการทำสงครามแย่งชิงประชาชนและมีส่วนสำคัญต่อการวาง พื้นฐานยุทธวิธีการต่อสู้ทางการเมืองแบบหนึ่งด้วย โดยการใช้หลักการกล่อมเกล่าให้ประชาชนปรับ ค่านิยมและทัศนคติให้เป็น เครื่องมือของรัฐ ในการรักษาอธิปไตยและฝึกหัดการใช้อาวุธ เพื่อต่อสู้กับ ศัตรูของรัฐ

"ผมผลิตคนให้ บก.ปค. (ปัจจุบันคือ กอ.รมน.) เห็นว่าสามารถใช้พลเรือนถืออาวุธประจำ ตามหมู่บ้านได้ ชาวบ้านธรรมดาทำได้ โครงการปฏิบัติงานช่วยเหลือประชาชนนี่คือต้นตระกูลของ ทส.ปช. อะไรต่ออะไรที่มีขึ้นต่าง ๆ ติดอาวุธทางความคิดด้วยเพราะผมเป็นคนสอนเอง ผมสอน ลัทธิการเมืองกับประวัติศาสตร์ ผมเป็นคนแรกที่สอนวิชา Political Indoctrination (การ ปลุกเร้าทางการเมือง) ในเมืองไทยนะ แล้วคนแรกที่สนับสนุนในการสอนคือท่านรองประ เนตร ฤทธิ์ลือชัย ให้สอนตำรวจพลร่มไปแล้วถึงได้เขยิบไปยังหน่วยอื่น ๆ มีการปรับปรุงแก้ไขไปตัวใคร ตัวมันขึ้นมาจนโครงการปลุกเร้าทางการเมืองเนี่ยมีทั่วไปหมด เรื่องนี้ตำรวจทำขึ้นมาก่อนทหาร ผมเคยไปสอนทหารด้วยที่กองบัญชาการรบพิเศษ ทหารกับกรมการปกครองก็รับความคิดไปแล้ว develop เองเป็นอย่างที่เราเห็นนี้"

ต่อมายุทธศาสตร์การต่อสู้แย่งชิงประชาชนดังกล่าวก็ได้รับความสำเร็จในประเทศไทย ความสำเร็จของการต่อต้านคอมมิวนิสต์ครั้งนั้นจะเห็นได้ว่าเป็น เพราะการปรับตัวเอาค่านิยมและ ทัศนคติ "แนวทางรัฐศาสตร์" เข้ามาใช้แทน "แนวทางนิติศาสตร์" ได้อย่างเหมาะสมและทันเวลา ซึ่งเป็นเครื่องชี้แสดงประการหนึ่งว่าการยึดถือแนวทางนิติศาสตร์อย่างเดียวยังไม่ใช่ว่าสิ่งที่ถูกต้องหรือ เหมาะสมเสมอไป กลไกของรัฐโดยเฉพะตำรวจจึงต้องคำนึงถึงหลักทางรัฐศาสตร์เพื่อการประยุกต์ ใช้ในการปกครองพลเมืองประกอบด้วย

สำหรับผู้ถูกสัมภาษณ์แล้วการพยายามสร้างหน่วยกำลังขึ้นมาโดยส่วนราชการปัจจุบันหลายหน่วย เป็นการทำผิดเพราะขัดเจตนารมณ์และเป็นการกระทำที่สวนทางกับหลักการ เนื่องจากหน่วยราชการ พยายามที่จะสร้างมวลชนมาเป็นผู้ได้บังคับบัญชาของราชการ ซึ่งที่ถูกต้องตามหลักการนั้นต้องการ ใหม่วลชนก่อตั้งขึ้นมาด้วยตนเอง

"ไอ้ mass organization ต้องสร้างโดยประชาชนเอง อาจจะใช้การสนับสนุน ด้วยการสมยอมของหน่วยราชการ ก็พูดง่าย ๆ ว่าถ้าจะสร้างมวลชนผมอยากให้อุบายคอมมิวนิสต์ คอมมิวนิสต์ เขาไม่เอาหน่วยราชการเข้าไปสร้าง เขาเอาพรรคคอมมิวนิสต์ พรรคคอมมิวนิสต์นั้น แน่นนอนที่สุดมันกลับกันกับเรา ของเรานั้นทางราชการสร้างพรรคทางราชการจะมีอำนาจเหนือพรรค ตลอดเวลา เขาเอาพรรคสร้างราชการเอาประชาชนสร้างแต่เขาเหนือรัฐบาล ไม่ใช่รัฐบาลเหนือพรรค"

การได้เข้ามาทำโครงการณปฏิบัติงานช่วยเหลือประชาชน ทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ใกล้ชิดกับชีวิตตำรวจตระเวนชายแดน เป็นเวลานานและเริ่มมีความรู้สึกอยากเปลี่ยนมาทำงานในต่างจังหวัดอย่างจริงจัง

"พอเสร็จโครงการที่หัวหน้าผมก็ว่างเลยคิดจะหาประสบการณ์ทำในภูธรจริง ๆ เสียที่ ผมก็เสนอตัวเองไป เป็นรองผู้บังคับการภูธร เขต 5 ที่ลำปางขณะนั้นผู้บังคับการท่านพอใจผม ท่านอยากได้ แต่พอท่านเสนอขอย้ายผมมันหายไปตามทางเลย ไม่มีใครอยากจะได้ท่านกับออกตรง ๆ ว่า เฮ้ย... เขาคงไม่อยากได้ลือหรือก สาเหตุก็ชื่อเสียงผมคงดัง เต็มทีนอกจากผมจะโตแล้วผมยังมองเห็นอะไร ๆ ไม่เหมือนชาวบ้านเขาด้วย ถ้าขึ้นไปอยู่ผมคงเป็นอันตรายมากกว่าเป็นคุณ ผมสันนิษฐานเอาว่าอย่างนั้น เพราะฉะนั้นทั้ง ๆ ที่มีความรู้แล้วก็มีการส่งมอบหมายงานราชการ ในกรมตำรวจไม่ต้องการนะ"

ความต้องการเปลี่ยนหน้าที่มาทำงานในภูธรไม่ได้รับผลสำเร็จของผู้ถูกสัมภาษณ์อาจแสดงให้เห็นถึงสิ่งหนึ่ง คือ ความแตกต่างของค่านิยมและทัศนคติของผู้ถูกสัมภาษณ์ซึ่งมีไม่เหมือนกับหน่วยงานภูธร และอาจเป็นที่หวาดระแวง ดังนั้น ผู้ถูกสัมภาษณ์จึงถูกปฏิเสธตัวทั้ง ๆ ที่มีความรู้หรือความสามารถดี ลักษณะอย่างหนึ่งของผู้ถูกสัมภาษณ์ที่อาจขัดต่อระบบอีกก็คือ การทำงานที่ไม่เกื้อกูลผู้บังคับบัญชาหรือการทำงานแบบ เด่นแต่ผู้เดียว ซึ่งผู้ถูกสัมภาษณ์มีมาแต่ เดิมจนมียศสูงขึ้น

"พอเป็น พ.ต.อ. ขึ้นมาผมไม่จำเป็นต้องเซิดใครตัวผมรับผิดชอบตัวเองได้โดยสมบูรณ์ ผมก็เลยกลายเป็นพระ เอก" รวมทั้งค่านิยมและทัศนคติของผู้ถูกสัมภาษณ์ในเรื่องความขัดแย้งทางความคิดและการแสดงออกซึ่งระบบไม่ยอมรับ

"แต่นิสัยพูดจาไม่ระมัดระวังปากคอมผมยังเป็นอย่างนั้นมาเรื่อย ๆ นึกยังใจผมก็พูดไปอย่างนั้น"

ดังนั้นสิ่งเหล่านี้จึง เป็นสาเหตุอย่างหนึ่งที่ผู้ถูกสัมภาษณ์เป็นบุคคลที่ตำรวจซึ่งมีค่านิยมและทัศนคติแตกต่างกันออกไปมองว่า "มีปัญญา"

ผู้ถูกสัมภาษณ์เมื่อไม่ได้ย้ายไปอยู่ภูธรได้ทำงานต่อมาในกองตำรวจสันติบาล ซึ่งระยะนั้นมีภารกิจเกี่ยวกับการทหารในชายแดนด้วย การได้สัมผัสกับการรบและได้เห็นความลำบากของตำรวจ-ทหารชายแดนทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์มีทัศนคติบางอย่างเปลี่ยนไป "ผมเพิ่งไปรู้เอาที่นั่นว่าในเมืองไทยสมัยนั้นการรบกับคอมมิวนิสต์ เป็น เรื่องของใครของมัน" ผู้ถูกสัมภาษณ์กล่าวว่า การได้เห็นภาพข้าราชการส่วนหนึ่งลำบากขณะที่อีกส่วนสุขสบาย ได้เห็นพลเมืองส่วนหนึ่งทุกข์ยาก ขณะที่พลเมืองอีกส่วนหนึ่งใช้ชีวิตอย่างสุขสำราญ ทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์เกิดความรู้สึกว่ารัฐบาลน่าจะทำให้ประชาชนทั้งประเทศได้รับรู้และต้องร่วมทุกข์เมื่อเกิดภาวะสงครามขึ้นด้วย "ถ้า เชื่อว่าคนในสนามเขาอดอยากคนในแนวหลังต้องอดอยากด้วย"

หลังจากทำงานในกองตำรวจสันติบาลมา เป็นเวลานาน ผู้ถูกสัมภาษณ์ก็ได้เปลี่ยน
วิถีชีวิตไป เป็นนายตำรวจประจำราชสำนัก จนได้ยศเป็น พล.ต.ต. ซึ่งงานในหน้าที่นี้ทำให้
ผู้ถูกสัมภาษณ์มีประสบการณ์และทัศนะบางอย่างต่างไปจากเดิม โดยเฉพาะทัศนะที่มีต่อประชาชน

"ผมได้อาศัยความใกล้ชิดพระยุคลบาทไปรับรู้โอ่เรื่องทุกข์ของชาวบ้าน เขาทั้งประเทศ
สรุปแล้วชีวิตก่อนหน้านั้นหรือภายหลังในวัง เป็นทุนรอนสำหรับผมที่จะมองดูชีวิตของชาวบ้านด้วย
สายตาที่ไม่เหมือนคนอื่น"

การได้พบ เห็นชีวิตทุกข์ยากของประชาชนในชนบท ทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์เข้าใจถึงสาเหตุ
ในทางการเมืองและระบบ เศรษฐกิจซึ่งผู้ถูกสัมภาษณ์เห็นว่าประชาชนส่วนใหญ่ยังไม่มีความสุขและ
ยังมีทุกข์อยู่ เพราะภาวะทางเศรษฐกิจและยังมีศัตรูของประชาชนอยู่ โดยกล่าวถึงศัตรูดังกล่าวว่า

"ศัตรูตัวต่อไปไม่ใช่คอมมิวนิสต์หรือก ศัตรูตัวต่อไปนั้นคือคนไทยด้วยกันเอง โดยเฉพาะ
คนไทยที่มีสตางค์แล้วเอาเปรียบคนจน บางทีก็ไม่ไ้ขายทุนอย่างเดียว มันเป็นพวกเรา (ข้าราชการ)
เองด้วยที่หวังแต่จะหาอะไรใส่กระเป๋ามาโดยไม่คำนึงถึงความเดือดร้อนของคนอื่น นึกถึงประโยชน์
ตัวเอง"

นอกจากระบบทาง เศรษฐกิจและพฤติกรรมรังแกประชาชนของข้าราชการแล้ว ผู้ถูก
สัมภาษณ์ยังเห็นว่า ความทุกข์ยากของประชาชนส่วนหนึ่งเกิดจากตัวประชาชนเองด้วยที่ไม่มีบรรทัดฐาน
ของการใช้จ่ายที่เหมาะสม ซึ่งผู้ถูกสัมภาษณ์เห็นว่า คนไทยน่าจะมีบรรทัดฐานจากหลักของศาสนาพุทธ
เช่น ความสันโดษ ความมรยัสต์ด้วย หรือม ๗ ก็นั้นก็เห็นว่าตำรวจก็ขาดบรรทัดฐานของการใช้จ่าย
ที่ดีด้วยเช่นกัน

"เราจะดูในกรมตำรวจนี้จะเห็นชัตนนายตำรวจเด็ก ๆ ทำตัวเหมือนนายตำรวจผู้ใหญ่
นายตำรวจผู้ใหญ่ทำตัวเหมือน เศรษฐี เหมือนพ่อค้าวานิช"

ผู้ถูกสัมภาษณ์มีแนวความ เชื่อใน เรื่องความสันโดษและความมรยัสต์ ขณะเดียวกันก็มี
ค่านิยมและทัศนคติในแบบยึดหลักการ และวิธีการทำงานที่เป็นแบบรูปนัย ผู้ถูกสัมภาษณ์ไม่ได้สัมผัส
กับกลุ่มอิทธิพล กลุ่มผลประโยชน์ กลุ่มผู้ต้องหาประชาชนในลักษณะเดียวกับตำรวจฝ่ายปฏิบัติการ
จึงเห็นการปฏิบัตินอกอำนาจกฎหมาย เช่นการข่มผู้ต้องหา การใช้วาจาข่มขู่ผู้ต้องหา เป็นสิ่งที่ผิด
และต้องถูกลงโทษ การใช้วิธีการนอกแบบใด ๆ การแสวงหาทรัพยากรมาปฏิบัติราชการของตำรวจ
ในสถานี เป็นสิ่งที่ผู้ถูกสัมภาษณ์ไม่เข้าใจ เหตุผลและถูกมองในแง่แสวงหาผลประโยชน์อันมิชอบ

ในปัจจุบันผู้ถูกสัมภาษณ์มีตำแหน่ง เป็นจ เรกรมตำรวจ ซึ่งมีหน้าที่ปกครองด้านระ เบียบวินัย
และพฤติกรรมของตำรวจ ผู้ถูกสัมภาษณ์เห็นว่าระ เบียบวินัยของตำรวจในปัจจุบันตกต่ำลง และ
เชื่อว่าเงิน เดือนกับสวัสดิการของตำรวจมีน้อย แต่ไม่ยอมรับการปฏิบัติของตำรวจในการแสวงหา

ผลประโยชน์หรือพฤติกรรม เบี่ยงเบนไม่ว่ากรณีใด ๆ และมีความเห็นว่าตำรวจควรประหัตและ ไข่จ่ายให้เพียงพอ

กล่าวโดยสรุป ผู้ถูกสัมภาษณ์จัดอยู่ในกลุ่มผู้ที่มีชีวิตราชการราบเรียบและมีความก้าวหน้า ตามสายงาน ด้วยพื้นฐานของค่านิยมและทัศนคติแบบยึดระเบียบแบบแผนกับอยู่ในกรอบของระบบ ทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์รับราชการในกองตำรวจสันติบาลได้อย่างราบรื่น โดยมีปัจจัยเสริมจากความรู้ ความเป็นตัวของตัวเอง และการได้รับความอุปถัมภ์สนับสนุนจากผู้ใหญ่ ผู้ถูกสัมภาษณ์มีทัศนคติใน การทำงานตามระบบและยอมรับวิธีการทำงานนอกแบบบางอย่างของระบบ เช่น การต่อสู้ทาง การเมืองนอกแบบ เพื่อสนับสนุนพรรคการเมืองฝ่ายรัฐบาล ในการทำงานผู้ถูกสัมภาษณ์ไม่มีความ ขัดแย้งทางความเชื่อ จนเมื่อมีัยศมากแล้วคือเมื่อเป็น พ.ต.ท.-พ.ต.อ. ผู้ถูกสัมภาษณ์จึงเข้าใจ ความเชื่อแบบอุปนัยอย่างหนึ่งของระบบ เมื่อถูกกลั่นแกล้งทำให้เสียชื่อเสียงและถูกโยกย้าย การถูกกล่อม เกลาในสายงานของตำรวจสันติบาล และตำรวจราชสำนัก ซึ่งมีความขัดแย้งว่า มีผล ต่อการปรับ เปลี่ยนค่านิยมกับทัศนคติน้อย ขณะเดียวกันการขาดประสบการณ์ในสายงานอื่นทำให้ ผู้ถูกสัมภาษณ์มีความ เข้าใจระบบงานและค่านิยมของตำรวจฝ่ายปฏิบัติการระดับต่ำ สิ่งนี้เป็นเหตุให้ ผู้ถูกสัมภาษณ์มีค่านิยมและทัศนคติแตกต่างจากตำรวจสายอื่นและถูกปฏิเสธ เมื่อผู้ถูกสัมภาษณ์ขอย้าย ผู้ถูกสัมภาษณ์ต้องเติบโตในสายงานที่กรมตำรวจไม่ให้ความสำคัญคือ จเรกรมตำรวจเพราะคุณสมบัติ ทางประสบการณ์และค่านิยม ซึ่งเป็นสิ่งหนึ่งที่แสดงให้เห็นว่ากระบวนการเปลี่ยนแปลงทางค่านิยม และทัศนคติมีความสำคัญต่อการยอมรับของอาชีพตำรวจ

บุคคล 14 :

ผู้ถูกสัมภาษณ์ผ่านชีวิตในวัยเด็ก จากการอบรมของครอบครัวชาวสวนได้เข้าโรงเรียน เดเรียนนายร้อยและโรงเรียนนายร้อยทหารบก ซึ่งร่วมกล่อม เกลาให้มีค่านิยมและทัศนคติตามแบบ ธรรมเนียมไทย และยึดมั่นในค่านิยมของสถาบันการศึกษาในเรื่องระเบียบ วินัย และวิทยาการ ปัจจัยสำคัญอันหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อตัวผู้ถูกสัมภาษณ์คือ การกล่อม เกลาด้วยค่านิยมและทัศนคติของ หลัการทางศาสนาพุทธ ซึ่งควบคุมพฤติกรรมในการรับราชการของผู้ถูกสัมภาษณ์ ให้อยู่ในแนวทาง ของระบบความเชื่อ การรับราชการของผู้ถูกสัมภาษณ์จึงถูกชี้นำในทางที่ดีและประสบความสำเร็จ จนมีตำแหน่งเป็นรองอธิบดีกรมตำรวจ ซึ่งจะได้เห็นกับกระบวนการเปลี่ยนแปลงทางค่านิยมและทัศนคติ ที่เกิดขึ้นดังต่อไปนี้



ผู้ถูกสัมภาษณ์เมื่อจบการศึกษาจากโรงเรียนนายร้อยทหารบก ได้รับการแต่งตั้งจากกรมตำรวจให้มารับราชการประจำสถานีตำรวจนครบาลจักรวรรดิ ในครั้งนั้นผู้ถูกสัมภาษณ์กำหนดแนวทางที่จะทำงานว่าจะตั้งใจทำงานเพื่อตำแหน่งที่สูงขึ้น ทีละขั้นตอน

"ในอันดับที่ผมเป็นรองสารวัตร ผมก็มีความตั้งใจว่าเราจะทำงานในการป้องกันเหตุการณ์ในการที่จะปราบปรามคดีต่าง ๆ อาศัยที่ว่าเราจะต้องมีความอดทน มีความขยันหมั่นเพียรคิดความก้าวหน้าว่าเราทำไม่ เราถึงจะได้เป็นสารวัตร เมื่อเป็นสารวัตรเราก็ทำงานว่าทำยังไงถึงจะได้เป็นสูงขึ้น"

เพื่อที่จะทำงานได้ประสบความสำเร็จ ผู้ถูกสัมภาษณ์เห็นว่าการหมั่นศึกษาหาความรู้จากตำรา และศึกษาสภาพแวดล้อม เป็นสิ่งจำเป็น

"มีความลำบากที่เราจะต้องสนใจที่จะอ่านตำรา ตำรา หรือระเบียบต่าง ๆ เราจะต้องรู้ต้องศึกษาแต่ละคนเป็นยังไง แม้แต่ผู้ใต้บังคับบัญชาของเราแต่ละคนมีนิสัยใจคอเป็นยังไง การใช้งานการวางตัวให้เหมาะสม รวมทั้งประชากรในเขตท้องที่ ๆ เรารับผิดชอบก็ต้องมีการศึกษาว่าแต่ละคน เป็นยังไง"

ผู้ถูกสัมภาษณ์กล่าวถึงสภาพแวดล้อมของการทำงานในครั้งนั้นว่ามีความแตกต่างจากปัจจุบันมาก เพราะประชาชนที่ต้องรับผิดชอบมีจำนวนน้อย ประชาชนส่วนใหญ่มีความเคารพกฎหมายและเชื่อฟังพนักงานตำรวจ เป็นอันดี ความแตกต่างอย่างหนึ่งที่ปรากฏก็คือ สถิติการร้องเรียน เจ้าพนักงานตำรวจเกี่ยวกับความไม่ยุติธรรมหรือปฏิบัติหน้าที่โดยมิชอบมีน้อยมาก ในด้านปริมาณงาน ผู้ถูกสัมภาษณ์กล่าวว่ามีการะับผิดชอบระดับต่ำ กล่าวคือในครั้งนั้นสถานีตำรวจแห่งหนึ่ง ๆ แม้จะมีนายตำรวจเพียง 3-4 คน ก็สามารถทำงานได้อย่างราบรื่น ในขณะที่ในปัจจุบันมีนายตำรวจแต่ละสถานีถึง 10-20 คน ก็ยังไม่เพียงพอกับปริมาณงาน

ด้วยสภาพแวดล้อมของการทำงานที่ดี กับ เงินเดือนและสวัสดิการที่ได้รับสูง ผู้ถูกสัมภาษณ์จึงสามารถทำงานโดยไม่มีความกดดันและกล่าวว่าตำรวจในครั้งนั้นไม่จำเป็นต้องยุ่งเกี่ยวกับการคอร์รัปชัน ซึ่งประสบการณ์ของผู้ถูกสัมภาษณ์ในครั้งนั้นมีผลต่อความ เชื่อแบบหนึ่งคือ การมีค่านิยมและทัศนคติที่ให้ความสำคัญในเรื่องความซื่อสัตย์ สุจริตอย่างสูง ในขณะที่ตำรวจในปัจจุบันซึ่งมีสภาพแวดล้อมและความกดดันมากกว่าให้ความสำคัญในเรื่องนี้น้อยลง

ผู้ถูกสัมภาษณ์กล่าวถึงค่านิยมและทัศนคติของการรับราชการว่า ต้องยึดหลักอยู่

3 ประการ คือ

1. มีความขยันในการทำงาน
2. มีความสุจริต
3. มีความยุติธรรม

ผู้ถูกสัมภาษณ์เชื่อว่าความยุติธรรม เป็นสิ่งที่มีความสำคัญสูงสุดของอาชีพตำรวจ และเพื่อจะรักษาความยุติธรรมไว้ ตำรวจควรปฏิบัติดังนี้

"การที่จะสร้างความยุติธรรมได้นั้น เราจะต้องมีความรู้ต่าง ๆ และเราจะต้องฟังความหลาย ๆ ฝ่าย ไม่ใช่พิจารณาด้วยอคติหรือเห็นกะ ๆ (ผลประโยชน์) ถ้านายตำรวจคนนั้นมีอุดมการณ์ที่ยึดมั่นหรือมีคุณธรรมพอ ก็สามารถที่จะปฏิบัติงานก้าวหน้าไปได้"

เนื่องจากอุปสรรคของการรักษาความยุติธรรมส่วนหนึ่ง เกิดจากอิทธิพลของผู้บังคับบัญชา ซึ่งตำรวจผู้น้อยไม่อาจต่อต้านได้ ในเรื่องนี้ผู้ถูกสัมภาษณ์เห็นว่าตำรวจชั้นผู้น้อยสามารถแก้ไขได้โดยปฏิบัติดังนี้

"เราควรชี้แจงว่าจะอะไรถูกอะไรผิด ถ้าการทำงานมีความหวั่นไหวหรือมีความเกรงกลัวงานที่จะก้าวไปข้างหน้า มันไม่มีทางที่จะก้าวไปได้และขึ้นอยู่กับว่าเราจะหวั่นไหวหรือเราจะเกรงกลัวมากน้อยแค่ไหน ถ้าเราไม่มีความหวั่นไหวหรือเกรงกลัว เราทำถือว่าสิ่งที่มีคุณธรรมที่สุดแล้วก็ในสายตาของประชาชนเขามองเราอยู่จุดเดียว อันนี้ถ้าเรามีความคำนึงถึงเราไม่ต้องไปกลัว ใครผิดก็ผิด แล้วผมไม่เคยยอม"

การมีทัศนคติของตำรวจชั้นผู้ใหญ่ที่เห็นว่าผู้น้อยควรชี้แจง เมื่อมีปัญหาปฏิบัติตามคำสั่งไม่ได้นี้ บางครั้งก่อความเข้าใจผิดขึ้นกับตำรวจทั้งสองฝ่าย เมื่อตำรวจชั้นผู้น้อยมีความจำใจที่จะต้องปฏิบัติตามคำสั่งโดยคิดว่าผู้ใหญ่ใช้คำสั่งโดยเด็ดขาดและไม่กล้าที่จะขัดขึ้น ในขณะที่ตำรวจชั้นผู้ใหญ่คิดว่าสิ่งที่สั่งการไปนั้นเป็นเรื่องเล็กน้อย ซึ่งส่งผลให้ตำรวจชั้นผู้น้อยจำนวนมากมีความคับข้องใจ เมื่อมีผู้ใหญ่แทรกแซงในการปฏิบัติหน้าที่และมีเป็นจำนวนมากที่การแทรกแซงนั้นก่อให้เกิดความไม่ยุติธรรม ในทำนองเดียวกันหากตำรวจชั้นผู้น้อยไม่ปฏิบัติตามคำสั่งจากผู้ใหญ่ชั้นสูงเหล่านั้น ก็มักจะถูกมองว่าไม่มีความเคารพยำเกรง หรือไม่อยู่ในแบบธรรม เนียมที่ดี ซึ่งอาจจะส่งผลเสียต่อตัวเองหรือหน่วยงานส่วนรวม ที่จะถูกเพ่งเล็ง สิ่งนี้จึงเป็นเหตุประการหนึ่งที่กล่อมเกล่าให้ผู้เข้ามาสู่ระบบใหม่ต้องยอมรับอิทธิพลของผู้ใหญ่หรือคุณเคยกับความไม่ยุติธรรมไปในที่สุดแบบหนึ่ง

ผู้ถูกสัมภาษณ์เริ่มรับราชการเป็นรองสารวัตรประจำอยู่ที่สถานีตำรวจในนครบาล ซึ่งจัดว่าเป็นสถานีชั้นดี และได้เป็นสารวัตรครั้งแรกที่สถานีตำรวจพลับพลาไชย เขต 2 ซึ่งเป็นเขตที่มีพ่อค้าและต้องพบปะกับประชาชนมากตงนั้นผู้ถูกสัมภาษณ์จึงมีค่านิยมและทัศนคติที่ให้ความสำคัญแก่ประชาชนอย่างสูง เชื่อว่าตำรวจที่มีอุปสรรคในการทำงานเพราะไม่สามารถเข้าถึงประชาชน เป็นสำคัญส่วนหนึ่ง

" เหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเราไม่เห็นเอง เราต้องอาศัยประชาชน เพราะฉะนั้นประชาชนที่จะมาให้ความกระจ่างหรือพยานในคดีเขาก็ยอมไม่มา เพราะว่าเราขาดความสำคัญที่จะเข้าถึงเขา หรือการที่จะรักษาความลับในการที่เขาจะมาเป็นพยานต่าง ๆ ไม่เพียงพอ อันนี้ก็ทำให้เป็นอุปสรรคในการที่จะหาพยานดำเนินคดีให้เกิดความเที่ยงธรรมได้ คดีไม่มีพยานหลักฐานหรือหาพยานไม่ได้ มันก็ไม่เกิดความยุติธรรม มันก็ทำให้คดีเสียคนที่กระทำผิดก็ลอยนวล อันนี้ขึ้นอยู่กับทุกคนแต่ละบุคคลที่จะสามารถเข้าถึงประชาชน การที่จะเข้าถึงประชาชนต้องมีคุณธรรม และมีศีลธรรม ต้องมีการเข้าใจ เหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ระดับคนนั้นระดับชั้นไหนจะวางตัวอย่างไร"

หลักการเข้าถึงประชาชนนับ เป็นหลักการที่ดีซึ่งเกิดขึ้นในกระบวนการเปลี่ยนแปลงค่านิยม และทัศนคติของตำรวจ ซึ่งตำรวจส่วนใหญ่ที่ยึดถือหลักการ เช่นนี้มักจะประสบความสำเร็จในงานที่ติดต่อกับมวลชน แต่ในบางกรณีความพยายาม เข้าถึงประชาชนของตำรวจบางคนก็เกินเลยความพอดี เช่น เกิดการสร้างระบบอุปถัมภ์ การละเว้นไม่ปฏิบัติตามกฎหมายหรือการให้ความอนุเคราะห์ช่วยเหลือเป็นพิเศษ ซึ่งทำให้นายตำรวจชั้นผู้ใหญ่จำนวนมากที่มีทัศนคติที่ให้ความสำคัญในเรื่องนี้ เป็นพิเศษเข้าแทรกแซงในการปฏิบัติหน้าที่ของตำรวจชั้นผู้น้อย เพื่อช่วยเหลือประชาชนบางกลุ่มหรือกลางคนที่มีความสนิทสนม เป็นพิเศษ โดยไม่คำนึงถึงความยุติธรรมหรือหลักกฎหมาย

สำหรับผู้ถูกสัมภาษณ์มองเห็นว่าตำรวจที่เข้าถึงประชาชนได้ เป็นสิ่งที่ดีงามและเห็นว่าแม้ตำรวจในปัจจุบันจะมีงานมากขนาดไหนก็ตาม ก็จำเป็นต้องปลีกเวลาเพื่อพบปะกับประชาชน ซึ่งด้วยแนวความคิดนี้ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้ให้ความสนิทสนมช่วยเหลือประชาชนที่เข้ามาหาด้วยดี จนปรากฏว่าประชาชนบางกลุ่ม เช่น กลุ่มผู้นับถือศาสนาอิสลาม เคารพยกย่องผู้ถูกสัมภาษณ์อย่างยิ่ง การให้ความสนิทสนมคุ้นเคยกับประชาชน เป็นพิเศษนี้บางครั้งก็นำผลเสียมาโดยไม่คาดหมาย เช่นปรากฏเสมอ ๆ ว่าตำรวจชั้นผู้น้อยมักถูกต่อรองการใช้อำนาจเสมอ ๆ โดยประชาชนที่อ้างว่าสนิทสนมกับผู้ใหญ่เป็นพิเศษ โดยที่ผู้ใหญ่มิได้มีส่วน เกี่ยวข้องหรือสนับสนุน

ผู้ถูกสัมภาษณ์รับราชการในนครบาลตลอดมา และผ่านงานในหน่วยที่เป็นที่ยอมรับ เช่น เคยได้ เป็นสารวัตรใหญ่ที่สถานีตำรวจยานนาวาและผู้ที่กำกับการสืบสวนสอบสวนในนครบาล ซึ่ง ด้วยคำนิยมและทัศนคติของการทำงานตามหลักเกณฑ์ที่ผู้ถูกสัมภาษณ์ยึดถือมาโดยตลอด ทำให้ ผู้ถูกสัมภาษณ์สามารถทำงานได้โดยราบรื่นและไม่มี ความขัดแย้งหรือแรงบีบบังคับจากผู้บังคับบัญชา

"ส่วนมากผมจะไม่มี เพราะผมทำไปตามระเบียบอะไรที่ไม่ถูกต้อง เมื่อผู้บังคับบัญชา สั่งมาผมต้องค่อย ๆ เข้าไปพูดว่าไอ้ที่นี่ถูกต้องหรือไม่ถูกต้อง ต้องไปชี้แจงพร้อมกับเหตุผล เราไม่ ใช่ว่าในลักษณะที่อวดดีหรือไปขัดคอในขณะที่ประชุม"

นอกจากนั้นผู้ถูกสัมภาษณ์ยังมีความ เห็นถึงการใช้อำนาจของตำรวจว่าตำรวจควรใช้ กฎหมายโดยคำนึงถึงความเหมาะสมด้วย

"เราต้องพิจารณาว่าควรจะทำปฏิบัติอย่างไร ให้สมควรกับความผิดที่เขากระทำ เราให้ ความ เมตตาการุณา เขาว่า เขาได้ทำผิดมาแล้ว เขาอาจจะรู้เท่าไม่ถึงการณ์เราชี้แจงให้เขาเกิด ความ เข้าใจอันนี้ทุกคนก็ยินดี"

สำหรับวิธีการนอกแบบที่ไม่ใช่วิธีการตามกฎหมาย เช่น การสอบสวนที่ใช้วิธีข่ม ผู้ต้องหา ผู้ถูกสัมภาษณ์มีความ เห็นว่า¹

"ชีวิตของผมไม่เคยทำในเรื่องของการที่จะใช้วิธีการสอบสวนแบบนี้ ผมไม่ชอบและผม เคยลงโทษ"

ผู้ถูกสัมภาษณ์มีทัศนคติ ใน เรื่องการใช้วิธีการนอกแบบในทางลบ ซึ่งแตกต่างจากกลุ่ม ตำรวจชั้นผู้น้อยฝ่ายปฏิบัติการที่ศึกษานี้ ที่มองเห็นว่าการใช้วิธีนอกแบบบางครั้งก็จำเป็น ในขณะที่ ตำรวจชั้นผู้น้อยจำนวนหนึ่งมีประสบการณ์ที่ใช้วิธีการนอกแบบ เพื่อคลี่คลายคดีหรือ เห็นว่าคดีจำนวนมาก จะไม่สามารถจับได้ถ้าใช้การสืบสวนทนายหลักฐานในที่ เกิด เหตุอย่างเดียว เรื่องนี้ผู้ถูกสัมภาษณ์ มีความ เห็นแย้งว่า

"ไม่จริง การสอบสวนที่จะให้ผู้ต้องหาที่เรากล่าวหาจับกุมมานั้นรับสารภาพไม่จำเป็น จะต้องข่มหรือใช้วิธีการอื่น เป็นหน้าที่ของพนักงานสอบสวนที่จะต้องหาพยานหลักฐานในที่ เกิด เหตุ พยานแวดล้อมหรือประจักษ์พยานที่จะมายืนยันผู้ต้องหานั้น ให้เขารู้ถึงความสำคัญในการกระทำความผิด ของเขา อันนี้เป็นมารับสารภาพโดยบริสุทธิ์ใจในเรื่องของการข่ม อาจจะผิดพลาดก็ได้ก็เพราะว่า เขาเจ็บเขาอาจจะรับ ไม่จริงก็อาจจะรับ"

¹โปรดดูทัศนคติ เรื่องการข่มผู้ต้องหา จากผู้ถูกสัมภาษณ์กลุ่มที่ 1 เพื่อเปรียบเทียบ ความแตกต่าง

นอกจากนั้นผู้ถูกสัมภาษณ์ในฐานะที่เป็นนายตำรวจชั้นผู้ใหญ่ยังมีทัศนคติต่อการใช้วิธีการนอกแบบนี้ว่า จะต้องลงโทษตำรวจที่ปฏิบัติโดยเฉียบขาด โดยไม่ดูเจตนาว่ากระทำไปเพื่อหวังดีต่อราชการหรือไม่ก็ตาม หรือแม้ว่าสิ่งที่ทำไปนั้นได้ส่งผลดีต่อการปราบปรามคนร้ายและแม่บุคคลนั้น จะมีประวัติการรับราชการดีอย่างไร ก็ไม่อาจจะนำมาพิจารณาได้หากทำผิด เพราะ เป็นคนละส่วนกัน

“ใครทำผิดก็ต้องรับผิดชอบไปตามความผิดของเขา ผิดมากผิดน้อยก็ตามโทษานุโทษของเขา กระผมไม่ชอบตำรวจที่ใช้อำนาจในทางไม่ถูกต้อง”

การมีค่านิยมและทัศนคติของผู้ถูกสัมภาษณ์เรื่องการใช้อำนาจนอกแบบแตกต่างจากตำรวจชั้นผู้น้อยที่ศึกษาได้ แสดงให้เห็นถึงช่องว่างทางค่านิยมและทัศนคติ 2 แนว คือแนวหนึ่งเป็นแนวที่ผู้ใหญ่มักจะยึดถือคือแนวนิติศาสตร์ อีกแนวหนึ่งเป็นแนวที่ตำรวจฝ่ายปฏิบัติการซึ่งมักจะเป็นผู้น้อยนิยมปฏิบัติซึ่งอาจ เรียกได้ว่าแนวการปกครอง ซึ่งส่วนหนึ่งมาจากความคิดด้านการปกครองที่ต้องการความรวดเร็ว ความเด็ดขาดเป็นหลักช่องว่างที่เกิดขึ้นจาก 2 แนวนี้ยังไม่อาจยุติหรือหาความพอดีของการประสานกันได้ แต่สิ่งหนึ่งที่เกิดขึ้นอย่างแน่นอนคือการปะทะกันของแนวความคิดซึ่งเกิดอยู่เสมอ ๆ เช่นตำรวจฝ่ายปฏิบัติการมักจะประณามตำรวจชั้นผู้ใหญ่ว่า เป็นพวกบนทอคอยงาช้างที่ไม่เคยจับผู้ร้าย แต่คอยคอบแทนตำรวจชั้นผู้น้อยที่พยายามจับผู้ร้ายด้วยวิธีนอกแบบโดยการลงโทษอย่างเฉียบขาดและจับดำเนินคดีอาญา

กรมตำรวจในปัจจุบันต้องประสบกับปัญหาสำคัญ เรื่องหนึ่งคือการใช้ระบบวิ่งเต้นเส้นสาย โดยเฉพาะ เมื่อมีการแต่งตั้งตำแหน่งที่มีจำนวนจำกัดแต่ผู้มีคุณสมบัติจำนวนมาก การวิ่งเต้นได้แพร่หลายเป็นที่รับรู้กันโดยทั่วไปทั้งในสังคมตำรวจ เองและแพร่กระจายข่าวโดยสื่อมวลชน

ปัญหานี้เป็นหนึ่งในหลายๆ ปัญหาที่ข้าราชการตำรวจฝากความหวังในการปรับปรุงแก้ไขไว้กับนายตำรวจชั้นผู้ใหญ่ในกรมตำรวจและไม่คิดว่าตำรวจชั้นผู้ใหญ่จะเพิกเฉย แต่ข้อเท็จจริงกลับแตกต่างออกไป

“อันนี้ผมไม่ใช่ฝ่ายบริหารผมขอไม่ตอบ เพราะไม่ใช่เรื่องฝ่ายผม ผม เป็นฝ่ายกิจการพิเศษ เราไม่ไปยุ่งก้าวก่ายในงานบริหาร”

การที่นายตำรวจชั้นผู้ใหญ่มีค่านิยมและทัศนคติที่จะไม่ก้าวก่ายงานซึ่งกันและกัน หรือการรับผิดชอบ เพราะงานในหน้าที่ในแบบไม่ร่วมมือร่วมใจกันในลักษณะทีม เวอร์ค ทำให้ปัญหาจำนวนมากในกรมตำรวจถูกทอดทิ้งหรือไม่ถูกริเริ่ม

เกี่ยวกับการแต่งตั้งโยกย้าย ซึ่งข้อเท็จจริงปรากฏว่ามีการใช้ระบบอุปถัมภ์และวิธีการ
 อรุณย์จำนวนมาก ในเรื่องนี้ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้แสดงทัศนะเฉพาะในแบบรูปนัยและกล่าวว่า
 ผู้ถูกสัมภาษณ์ไม่เกี่ยวข้องกับการแก้ไข

"ทัศนะส่วนตัวมันก็ต้องว่ากันไปตามหลักการและวิธีการ ต้องพิจารณาถึงเรื่องระบบต่าง ๆ
 ใต้เรื่องคุณธรรมหรือความสามารถ ต้องหลาย ๆ อย่างความซื่อสัตย์สุจริต ต้องพิจารณากันไปแต่
 ในเรื่อง การที่จะทำ...ยังเป็นกรรมการที่ฝ่ายบริหารเขาทำอยู่ เราเป็นกรรมการคนหนึ่งก็คอยดู
 แลเท่านั้นไม่เกี่ยว"

ผู้ถูกสัมภาษณ์ก่อนได้รับตำแหน่งรองอธิบดีกรมตำรวจ เคยได้ดำรงตำแหน่งสำคัญที่ต้อง
 ปกครองดูแลข้าราชการตำรวจจำนวนมาก เช่น ผู้บังคับการตำรวจนครบาลพระนครเหนือ ซึ่งมี
 หลักการที่ดีในการปกครองบังคับบัญชาอันนำศึกษาอยู่หลายประการ คือการแบ่งงานให้รองผู้บังคับ
 การตามความถนัด การยกย่องชมเชย เมื่อสารวัตรใหญ่ในแต่ละท้องที่ทำความดีและดำเนินหรือ
 ลงโทษเมื่อทำผิด ด้วยการใช้ความยุติธรรมในการปกครองไม่เห็นแก่ความสนิทสนมใกล้ชิด การติด
 ตามผลของงานที่สั่งการและการจัดบันทึกผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนว่ามีคุณสมบัติอย่างไร เพื่อใช้ในการ
 การให้ความดีความชอบหรือลงโทษ สำหรับผู้ถูกสัมภาษณ์การพิจารณาตัวบุคคลอาจยังได้จากสิ่งต่อไปนี้

อันนี้เราต้องมีโน้ตของเราว่าคนนี้เป็นยังไง ความประพฤติเป็นยังไง ความซื่อสัตย์
 เป็นยังไง ความขยันหมั่นเพียรเป็นยังไง ลักษณะของเขาเป็นยังไง เป็นลีดเดอร์ชิปหรือเป็นผู้ที่
 อ่อนแอ หรือเป็นผู้ที่มีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา อันนี้ขึ้นอยู่กับเราติดตามและ
 ประเมินผลพร้อมๆกับวิเคราะห์"

การพิจารณาคุณสมบัติบุคคล นอกจากการสังเกตการณ์ด้วยตัวเองแล้ว ยังอาจประเมิน
 จากการรับข่าวสารภายนอกกระบบคือ จากข่าวหนังสือพิมพ์และการร้องเรียนของประชาชน
 ผู้ถูกสัมภาษณ์กล่าวถึงวิธีการประเมินบุคคลที่ดีอีกวิธีหนึ่งคือ การไปดูสถานที่เกิดเหตุ

"มีคดีเกิดขึ้นเขาไปดูที่เกิดเหตุหรือเปล่า ไปถึงที่เกิดเหตุเข้าหรือไม่ไปหรือให้คนอื่นไป
 เป็นผู้การนี้ต้องพยายามไปทุกแห่งเพื่อจะดูผู้ใต้บังคับบัญชาว่าเขาได้สนใจกับงานเมื่อไปแล้วเขา
 ได้ทำงานอย่างไร ไปดูที่เกิดเหตุอย่างไร ส่วนมากผู้การในสมัยผมต้องไปให้เร็วที่สุด ไปดูรักษา
 ร่องรอยแล้วเราก็ชี้แนะว่าควรจะทำอย่างไรจะเสาะหาหลักฐานอย่างไร"

การมีค่านิยมและทัศนคติของผู้บังคับบัญชาส่งผลถึงระบบการทำงานของตำรวจตามมา เช่นในเรื่องการตรวจสถานที่เกิดเหตุปรากฏว่าตำรวจจำนวนมากต้องมาคอยรับหน้าผู้บังคับบัญชา โดยเกินความจำเป็นเพื่อให้ผู้บังคับบัญชาเห็นหน้าทั้ง ๆ ที่ในบางครั้งมีงานด้านอื่นที่สำคัญกว่า หรือการพิจารณาบุคคลจากข่าวหนังสือพิมพ์หรือการร้องเรียนของประชาชนทำให้ตำรวจจำนวนมาก ทำทุกวิถีทางเพื่อจะไม่ให้เป็นข่าวหรือถูกร้องเรียน ซึ่งบางครั้งตำรวจจะต้องยอมอ่อนข้อต่อผู้กระทำผิดกฎหมายหรือให้อภิสิทธิ์กับบุคคลต่าง ๆ เป็นการตอบแทน

เนื่องจากการบริหารงานในระดับสถานีตำรวจจำเป็นต้องใช้เงินและทรัพยากรจำนวนมาก ซึ่งปรากฏตามคำสัมภาษณ์ของนายตำรวจท่านหนึ่งว่าการเป็นสารวัตรใหญ่จะต้องมีงบประมาณพิเศษ เพราะงบประมาณของทางราชการไม่เพียงพอที่จะให้งานเดินไปได้ด้วยดี และเมื่อนำมาเปรียบเทียบกับผู้ถูกสัมภาษณ์ซึ่งเป็นนายตำรวจชั้นผู้ใหญ่ของกรมตำรวจปรากฏว่ามีทัศนคติในเรื่องนี้แตกต่างกัน โดยผู้ถูกสัมภาษณ์เห็นว่าเงินส่วนที่เกินนั้นสารวัตรใหญ่จะต้องเสียสละเองและเชื่อว่างบประมาณที่ได้รับเพียงพอแล้ว

"การปกครองทุกคนจะต้องทำงานด้วยการเสียสละถ้าจะพูดว่าเงินนี่พอไหม มันไม่พอ ทุกคนแหละขึ้นอยู่กับความโลภของคนกับการใช้จ่ายของแต่ละบุคคล ถ้าจะบอกว่าไม่พอทุกคนก็ไม่พอ"

และเชื่อว่างานหลายอย่างไม่จำเป็นต้องใช้เงินแม้แต่การสืบสวน

"การที่จะได้พยานหลักฐานต่าง ๆ เราไม่จำเป็นต้องใช้เงินในการที่จะหาพยาน หลักฐานในส่วนที่เราจะไปสืบสวนใช้เงินนั้นอยู่ที่ว่าความประพฤติความศรัทธาที่เราสร้างไว้ให้กับประชาชน เราสร้างให้อย่างไร ประชาชนที่ดี ๆ เขาจะศรัทธาในความยุติธรรม ศรัทธาในการเก็บความลับได้เขาอาจจะช่วยไม่จำเป็นต้องใช้เงิน"

ผู้ถูกสัมภาษณ์เชื่อว่าการบริหารงานในระดับสถานีได้งบประมาณเพียงพอแล้วและระเบียบหลักการของการเบิกจ่ายวัสดุอุปกรณ์เบี่ยงเสี่ยงดีอยู่แล้ว ดังนั้นผู้ที่กล่าวว่าไม่เพียงพอคือบุคคลที่ฟุ่มเฟือยและใช้เงินไปกับอบำบัดมุข

"ถ้าคนที่ใช้จ่ายด้วยความฟุ่มเฟือย โดยหาเวลาไปเที่ยวสถานบริการกินเหล้าติดผู้หญิงอะไรอย่างนี้ หรือมีการเล่นการพนัน สิ่งเหล่านี้มันเป็นสิ่งฟุ่มเฟือยผมว่ามันไม่พอ แต่ในระดับสารวัตรเงินเดือนจริงอยู่อาจจะต้องใช้จ่ายมากแต่ถ้ารู้จักการใช้จ่ายมันจะพอไปได้"¹

¹ ไปรอดูทัศนคติที่แตกต่างกันจากผู้ถูกสัมภาษณ์บุคคลที่ 7 เพื่อเปรียบเทียบ

การมีค่านิยมและทัศนคติ เกี่ยวกับการให้ตำรวจ เสียสละและมองเห็นว่าตำรวจไม่เดือดร้อน ส่งผลถึงผู้ปฏิบัติในระดับสถานีจำนวนมาก ที่จะรับผิดชอบความบกพร่องของงบประมาณด้วยตัวเอง และไม่อาจปริปากอธิบายค่อนนายตำรวจระดับสูงให้เห็นความเดือดร้อนได้ เนื่องจากจะถูกมองในแง่ร้ายว่าใช้เงินไปกับบอขายหรือไม่ความสามารถในการบริหาร ซึ่งทำให้ตำรวจชั้นสถานีพยายามหาเงินจนเจือให้งานเดินไปได้ โดยไม่ปล่อยให้มีการหยุดชะงักหรือเกิดความเดือดร้อนถึงระบบใหญ่ และผลของการปิดบังความขัดข้องของระบบไว้ก็ทำให้กรมตำรวจหรือผู้ใหญ่ในกรมตำรวจ ไม่ยอมรับปัญหาความเดือดร้อนของสถานีหรือนำปัญหา เข้าสู่การรับรู้ในระดับที่สูงขึ้น ซึ่งหมายถึงผู้ใหญ่ของกรมตำรวจผู้ที่สนใจหรือพยายามแก้ไขนั้นจะต้องเห็นัดเห็น้อยและต้องต่อสู้กับฝ่ายอื่น ๆ อีกจำนวนมาก โดยไม่ได้ประโยชน์อะไรกับตัวเอง เท่ากับการอยู่เฉยในจุดที่สบายแล้ว

นอกจากผู้ถูกสัมภาษณ์ไม่ยอมรับความบกพร่องของระบบงบประมาณตำรวจแล้ว ยังไม่ยอมรับวิธีการทางงบประมาณพิเศษมาดำเนินงานอีกด้วย โดยมองเห็นว่าการปฏิบัติ เช่นนั้น เป็นเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัวและไม่เชื่อว่างานสถานีจะหยุดชะงัก

"ไม่จริง อันนี้ไม่จริง คนก่อน ๆ ที่เขาเป็นทำไมเขาปกครองแล้วเขาอยู่กันได้ไม่ต้องไปหวังพึ่งเงินจากส่วนหนึ่งส่วนใดอันนี้บุคคลที่ทำอย่างนั้น เขาเอามาเพื่ออะไร เป็นผลประโยชน์ส่วนตัว เสียมากกว่า เป็นการกล่าวขึ้นมาเพื่ออ้างอิงในการที่เป็นประโยชน์ส่วนตัว ไม่ใช่ถ้าไม่มีเงินพิเศษแล้วทำงานไม่ได้ อันนี้เป็นการกล่าวของบุคคลที่ขาดคุณธรรม และความสำนึกหรืออุดมการณ์ของตัวเอง"

สำหรับการกระทำผิดของตำรวจนั้น ผู้ถูกสัมภาษณ์มองเห็นว่าการที่ตำรวจกระทำผิดมากในปัจจุบัน เพราะมีจำนวนมาก ซึ่งเป็นปรากฏการณ์ธรรมดาที่จะต้องเกิดความบกพร่องมากขึ้น ไม่ได้มองในทัศนะของแรงผลักดันหรือความบกพร่องของระบบแต่อย่างใด

"ตำรวจที่กระทำผิดความผิดมากขึ้น เพราะกำลังของตำรวจมาก สมัยก่อนนี้มีสารวัตรเดี่ยวคนเดียว แล้วก็มีการสารวัตร 3-4 คน มันก็น้อย สมัยนี้โรงพักหนึ่งมีการสารวัตรหลายฝ่าย มีการสารวัตร เยอะแยะ ไร่ปริมาณที่เป็นความบกพร่องของแต่ละคน เยี่ย เมื่อคนมากก็จะต้องมีมาก แต่เชื่อว่าส่วนดีจะต้องมีมากกว่าส่วนนี้"

การมีทัศนะว่าตำรวจมีความบกพร่อง เพราะมีปริมาณมาก เป็นเครื่องชี้ประการหนึ่งของความ เชื่อของนายตำรวจชั้นผู้ใหญ่อันแสดงว่านายตำรวจชั้นผู้ใหญ่จำนวนหนึ่งอาจจะ เข้าใจปัญหาพื้นฐานของระบบคลาดเคลื่อนหรือไม่ได้รับรู้สภาพปัญหาจากข้อมูลที่แท้จริง เช่นใน เรื่องความบีบคั้น

ของสภาพแวดล้อม หรือแรงผลักดันจากเงินเดือน สวัสดิการที่บกพร่อง และส่งผลถึงความไม่กระตือรือร้นที่จะแก้ไขปัญหานั้น ๆ เพราะไม่คิดว่าส่งผลเสียต่อระบบได้อย่างไร หรืออย่างน้อยก็ไม่เข้าใจว่าพฤติกรรมที่เบี่ยงเบนของตำรวจ เกิดจากอะไร เป็นต้น เหตุที่แท้จริง

ประสบการณ์ด้านหนึ่งที่ถือ เป็นกระบวนการ เปลี่ยนแปลงค่านิยม และทัศนคติ ในทางที่ดี ต่อผู้ถูกสัมภาษณ์คือประสบการณ์ของความ เจริญก้าวหน้าในชีวิตราชการด้วยระบบคุณธรรม อันทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์มีทัศนคติที่ดีต่อระบบและไม่เชื่อว่าถ้ามีความสามารถแล้วจะไม่ได้ดี

"ผมเองไม่เคยมีพี่น้อง เป็นตำรวจแต่ได้เคยอยู่โรงพักชั้นดี อยู่โรงพักจักรวรรดิมาก่อน เป็นรองสารวัตร อยู่โรงพักสามแยกเก่า พลับพลาไชย 2 เป็นสารวัตรใหญ่ยานนาวา เป็นผู้กำกับสืบสวน เป็นรองผู้การของเหนือ รองผู้การใต้และธน และเป็นผู้การเหนือ ผมเองไม่มีพี่น้องและไม่เคยมีญาติ เป็นตำรวจ ฉันผมเชื่อว่าไม่จำเป็นที่ว่าจะต้องมีญาติพี่น้องหรือนามสกุลใหญ่ นามสกุลผม เป็นชาวสวน ขึ้นอยู่กับความประพฤติขึ้นอยู่กับความสามารถ ขึ้นอยู่กับคุณธรรมที่ผู้บังคับบัญชาจะพิจารณา"

ค่านิยมและทัศนคติ ใน เรื่องระบบคุณธรรมของผู้ถูกสัมภาษณ์ได้แสดงให้เห็นความ เริ่มแตกต่างจากในปัจจุบัน ซึ่งค่านิยมและทัศนคติของการใช้ระบบอุปถัมภ์ เริ่ม เข้ามาแทนที่ สิ่งเหล่านี้ได้สะท้อนให้เห็นว่ากระบวนการเปลี่ยนแปลงทางค่านิยมและทัศนคติของทั้ง 2 ยุคนั้นแตกต่างกัน ซึ่งพอสรุปให้เห็นได้ว่ามีสภาพแวดล้อมของการทำงานและระบบค่านิยมของสังคมที่ เปลี่ยนไป เป็นปัจจัยกำหนดที่สำคัญ ทั้งนี้เป็นหน้าที่อันสำคัญที่กรมตำรวจจะต้อง เริ่มแก้ไขในระยะยาว ก่อนที่ค่านิยมและทัศนคติ เหล่านี้จะฝังรากลึกกลงในกรมตำรวจ

กล่าวโดยสรุป ผู้ถูกสัมภาษณ์จัดอยู่ในประเภทอนุรักษนิยมซึ่งมีการทำงานด้วยความสามารถจากพื้นฐานค่านิยมและทัศนคติที่ยึดถือระเบียบแบบแผน ซึ่งสามารถผ่านชีวิตตำรวจในนครบาลมาได้จนขึ้นมาสู่ระดับสูงของกรมตำรวจ โดยมีสภาพแวดล้อมและลักษณะมีบั้นต้นของระบบต่างจากปัจจุบัน ทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์มีค่านิยมและทัศนคติบางอย่างแตกต่างจากผู้ปฏิบัติงานของสถานีตำรวจ เช่น มองเห็นการบริหารงานสถานีใช้งบประมาณนอกกรอบเป็น เรื่องการทุจริต เห็นว่าการใช้วิธีการนอกแบบในการทำงานเป็นสิ่งไม่จำเป็น และต้องถูกลงโทษ แต่ขณะเดียวกันผู้ถูกสัมภาษณ์ก็ไม่มี ความรู้อย่างลึกซึ้งถึงพื้นฐานของปัญหาหรือวิธีการแก้ไข การมีค่านิยมและทัศนคติของผู้ถูกสัมภาษณ์ ในเรื่องความขยัน ความซื่อสัตย์และความยุติธรรม สามารถทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์สามารถ เจริญก้าวหน้าในชีวิตราชการได้ด้วยดี แต่ในมุมกลับกันสิ่งเหล่านี้ก็ เหมาะสมสำหรับการ เป็นกลไกที่ดี ของการทำงานในฐานะกลไกของรัฐ แต่ก็ไม่เหมาะสมสำหรับผู้ที่จะแก้ไขความบกพร่องของกรมตำรวจ

เพราะไม่มีลักษณะที่รู้เท่าทันในปัญหาที่เป็นแบบอรูปนัย กระบวนการเปลี่ยนแปลงค่านิยมและทัศนคติที่เกิดขึ้น เป็นไปในแบบที่เสริมต่อการยึดมั่นในหลักการ หรือรูปแบบประเพณีมากกว่าการปรับเปลี่ยนแก้ไขสภาพแวดล้อม ข้อสังเกตประการหนึ่ง คือ ผู้ถูกสัมภาษณ์ไม่มีค่านิยมและทัศนคติที่ผูกพันที่จะแก้ไขปัญหาขององค์การ หรือปรารถนาความเปลี่ยนแปลงและรู้สึกว่าระบบที่เป็นอยู่ดีอยู่แล้ว ซึ่งเป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงทางค่านิยมและทัศนคติของผู้ถูกสัมภาษณ์เป็นแบบอนุรักษ์นิยม

บุคคลที่ 15 :

ผู้ถูกสัมภาษณ์ผ่านชีวิตวัยเด็กจากครอบครัวที่กล่อมเกล่าให้ยึดถือในขนบธรรมเนียม ต่อมาได้ถูกบิดาบังคับให้เรียนกฎหมายและสมัครเข้าเป็นพลตำรวจโดยไม่เต็มใจ เมื่อผู้ถูกสัมภาษณ์สอบเป็นเนติบัณฑิตแล้วผู้ถูกสัมภาษณ์ก็ได้เทียบยศเป็นชั้นสัญญาบัตร และเริ่มทำงานในสายธุรการจนเจริญก้าวหน้า เป็นลำดับด้วยค่านิยมและทัศนคติต่อการทำงานที่ยึดหลักกฎหมาย เป็นวิธีปฏิบัติ ประกอบกับไม่มภาวะบีบคั้น ผู้ถูกสัมภาษณ์จึงได้รับการเลื่อนยศอย่างรวดเร็วจนถึงระดับสูงของกรมตำรวจ แต่ด้วยประสบการณ์ในชีวิตการทำงานที่ถูกกล่อมเกลามาแตกต่างกับนายตำรวจสมัยปัจจุบัน ดังนั้นจึงอาจจะเห็นช่องว่างทางความคิดของนายตำรวจชั้นสูงและนายตำรวจชั้นผู้น้อยที่ปรากฏจากการสัมภาษณ์ดังต่อไปนี้

ผู้ถูกสัมภาษณ์เมื่อมียศเป็น ร.ต.ต. เริ่มทำงานในแผนกคดีกรมตำรวจ ได้เริ่มปรับตัวเข้ากับอาชีพตำรวจด้วยการตั้งใจทำงานในหน้าที่และได้รับความไว้วางใจให้ทำหน้าที่เป็นหัวหน้าแผนกโรงรับจำนำ โรงหญิงโสเภณี การค้าของเก่าและการรักษาของเก็บตกทั่วกรุงเทพฯ ในครั้งนั้นผู้ถูกสัมภาษณ์กล่าวถึงค่านิยมและทัศนคติต่อการทำงานว่า

“รู้สึก เป็นเกียรติยศมากที่เราถูกไว้วางใจให้ไป เป็นหัวหน้าแผนกนี้ เพราะตอนนั้นเรายังเด็กอยู่มากก็ต้องตั้งใจทำทุกอย่างให้ดีที่สุด หนึ่งในสิ่งที่สำคัญที่สุดที่ตั้งใจไว้ต้องมีอยู่ในใจเรา ไม่ทำชั่วไม่ว่าประพฤติดัวหรืออะไรต่าง ๆ จะไม่ทำชั่ว เพราะโอกาสที่จะทำชั่วมันก็มีไม่ใช่ไม่มี เพราะผม เป็นหัวหน้าแผนกโรงรับจำนำ หัวหน้าแผนกรักษาของเก่าทั้งหมดในกรุงเทพฯ ไม่รู้ก็ร้อยแห่ง เพราะฉะนั้นโอกาสที่ผมจะทุจริตมีแน่นอน แต่ว่าเราตั้งใจว่าฉันจะไม่ทำชั่วฉันจะประพฤติดน เป็นตำรวจที่สุจริต”

ผู้ถูกสัมภาษณ์เมื่ออยู่แผนกโรงรับจำนำได้เริ่มเรียนรู้ธรรม เข็มพ่อค้าคนจีนจากพ่อค้าโรงรับจำนำ ซึ่งในครั้งนั้นผู้ถูกสัมภาษณ์ไม่ยอมรับ "พอไปรับงานได้ 2 วัน พวกพ่อค้าก็มาเอาขนมขึ้นมานบนบ้านเชิญเค้กขึ้นมานบนบ้าน เค้กก็บอกว่ามาค่านับเค้าแก่บอكمมาค่านับก็ของเล็ก ๆ น้อย ๆ ให้ท่านคือหมายความว่าอยากรู้จักเราจะมามือเปล่าก็น่าเกลียด ธรรม เข็มเงินเค้กนี้ผมไม่เข้าใจวิธีการผมก็บอกว่าขอให้เอาของกลับคืนไป ผมไม่ต้องการของ เค้าแก่หน้าเสียเลย เพราะเขาเป็นคนใหญ่คนหนึ่งของพวกชาวจีน รู้สึกจะเป็นหัวหน้า พวกโรงรับจำนำเขาก็หน้าเสีย"

แต่หลังจากนั้นผู้ถูกสัมภาษณ์ก็ได้รับการอบรมสั่งสอนจากพ่อตาซึ่งเป็นชาวจีนว่า การไม่ยอมรับของกำนันจากพ่อค้า เป็นสิ่งที่ไม่ควรกระทำ เพราะนอกจากจะทำให้รู้สึก เสียหน้าแล้วยังอาจเป็นการสร้างศัตรู

"เขาไม่ได้มาขอให้เราทำผิดทำชั่ว ลูกไม่ยอมรับของเค้กนี้เสียหายมาก ผู้เอามาให้ จะรู้สึกอย่างไร เขาก็เสียใจแค่นั้น เค้กเสียหน้าเท่าไรไ้อความเสียหายของเค้กแทนที่จะเป็นมิตร กลับจะเป็นศัตรูที่หลังลูกอย่าทำ"

ผู้ถูกสัมภาษณ์ปรึกษาผู้บังคับบัญชาและได้รับคำชี้แจงจากผู้บังคับบัญชาระดับรองอธิบดี ท่านหนึ่ง เกี่ยวกับการรับของกำนันว่า

"ท่านว่าใจรูใหม่ก็กินมันเสียเลยซิคุณ เขาเอามาให้ก็กินมันซะเลยซิ ค่อยโล่งใจท่านบอกเนียธรรม เข็มเขา คุณอย่าไปคิดอะไรเลย ผมก็สบายใจเลยทีหลังนายพูดอย่างนี้แล้ว คราวหลังใครเขาไปมาหาสู่เอาขนมนม เนยมาให้ก็รับไว้ แต่เด็ดขาดนะของที่ไม่ควรให้อย่ามาให้ผม ๆ รับไม่ได้ ผมสั่งเมียห้ามรับ"

การยอมรับธรรม เข็มเงินในแบบที่ใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัว ทำให้ข้าราชการและพ่อค้ามีความสนิทสนมและ เกรงใจกัน ซึ่งในครั้งนั้นผู้ถูกสัมภาษณ์ก็ยอมรับว่าได้เกิดมีทัศนคติที่ดีต่อพ่อค้าประเภทนี้ ฉะนั้นในการปฏิบัติหน้าที่จึงใช้วิธีการที่อ้อมอ่วยต่อพ่อค้าเหล่านี้ เพื่อมิให้พ่อค้าเดือดร้อนจากการปฏิบัติหน้าที่ตามระเบียบ โดยพูดถึงการใช้อำนาจที่ทำให้พ่อค้าเดือดร้อนแบบหนึ่งว่า

"หน้าที่ไปตรวจตามโรงรับจำนำ ตรวจเอาสมุดและตัวรับจำนำมาดูยอดรายนี้หน่อยซิ ไอ้ที่ต้องป็นขึ้นไปชั้น 4 ชั้น 3 ไปรื้อเป็นชั้น ๆ ออกมาเอามาให้เขาดู พอดตรวจเสร็จแล้วเอาเก็บไป เอาอันนั้นอีกไอ้ที่วิ่งขึ้นไปอีกเอาที่โน่นมาเปิดให้ดู เอาเก็บไปทำอย่างนี้ทั้งวันโรงรับจำนำไม่ต้องรับจำนำถ้ามันไม่ได้รับจำนำ 3 วัน มันก็เจ๊งแล้ว"

ความเข้าใจถึงการใช้อำนาจและการต่อรองการใช้อำนาจจากพ่อค้าในครั้งนั้น ทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ยอมรับการต่อรองเพียงระดับหนึ่งเท่านั้น คือการยอมรับของกำนันและการให้ความช่วยเหลือในการปฏิบัติหน้าที่ตามสมควร แต่การแสวงหาผลประโยชน์จากตำแหน่งหน้าที่ เป็นสิ่งที่ผู้ถูกสัมภาษณ์ไม่ยอมรับกระทำ

"ผมสั่งสายตรวจทุกคนในแผนกห้าห้ามซื้อของหลุดจากโรงรับจำนำเพราะโรงรับจำนำบอกชื่อเขา เขาให้เลยดีที่สุด ถ้าอยากได้ให้เอาไปเลย"

ผู้ถูกสัมภาษณ์นอกจากจะมีอำนาจด้านโรงรับจำนำแล้วยังได้รับแต่งตั้งเป็น เลขานุการ คณะกรรมการ ของกระทรวงมหาดไทยซึ่งมีหน้าที่พิจารณาอนุญาตให้ตั้งร้านค้าอาวูรป็น โรงรับจำนำ ร้านค้าของเก่า โรงภาพยนตร์ และสถานบริการ ซึ่งมีอำนาจและการต่อรองที่สูงขึ้น แต่ผู้ถูกสัมภาษณ์ยังสามารถรักษาค่านิยมและทัศนคติในเรื่องความซื่อสัตย์ ซึ่งถูกกล่อมเกลามาตั้งแต่วัยเด็กไว้ได้ จึงได้รับความไว้วางใจโดยตลอดมา เหตุผลหนึ่งซึ่งอาจมีอิทธิพลต่อการรักษาค่านิยมของผู้ถูกสัมภาษณ์คือ ความไม่เดือดร้อน เพราะผู้ถูกสัมภาษณ์และภรรยาไม่ฐานะการเงินดีอยู่แล้ว

"ฐานะดีอยู่แล้วก็แต่งงานกับลูกสาวบริษัทรถใหญ่ ซื้รถไปทำงานที่นายมองค้อนตั้งแต่เป็นร้อยตรี"

ผู้ถูกสัมภาษณ์เมื่อมียศ เป็น ร.ต.อ. ถูกย้ายไปรับราชการต่างจังหวัด โดยไม่เต็มใจ เนื่องจากมีปัญหาทางครอบครัว แต่ก็ต้องยอมรับ การโยกย้ายครั้งนี้ทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้ใช้ชีวิต ดำรงความจริง ๆ เป็นครั้งแรก

"เสร็จแล้วผมก็ถูกย้าย เป็นรองผู้กำกับที่จังหวัดสงขลา แต่ในระหว่างอยู่ในกรุงเทพฯ ผมตั้งใจไม่ย้ายไปต่างจังหวัด เพราะว่าสงสารภรรยาเพราะ เขาเคยอยู่สุขสบายตั้งแต่สมัยเด็ก ๆ จนกระทั่งเป็นสาวจนกระทั่งแต่งงาน อยู่บ้านทรูทรา มาโอ้เราก็อ่าถ้าอยู่ต่างจังหวัดห้องน้ำห้องท่า การกินอยู่คงไม่ไหวก็สงสาร"

เนื่องจากผู้ถูกสัมภาษณ์เคยได้รับแรงผลักดันอันหนึ่งที่ทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์มีความมุ่งมั่นที่จะไปทำงานต่างจังหวัด เพราะผู้ถูกสัมภาษณ์เคยถูกดูแลจากนายตำรวจชั้นผู้ใหญ่ท่านหนึ่งในนครบาล และ เป็นสิ่งที่ผู้ถูกสัมภาษณ์จดจำ เสมอมา

"คุยเรื่อง โจรผู้ร้ายอะไรต่าง ๆ ท่านก็ชี้หน้าผมว่า เฮ้อ...หน้านี้ ถ้าผู้ร้ายเห็นก็หัวเราะ ผม เป็นเด็กมาก เกินไปลักษณะ ไม่ใช่ นัก เลงไม่ได้มาจากโรงเรียนนายร้อยตำรวจแต่มาจากกฎหมายนี่"

ความรู้สึกว่าถูกสบประมาทในความสามารถ ทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์เกิดความมุมานะที่จะลดล้างคำพูดดูถูกดูแคลน ด้วยการปรับค่านิยมและทัศนคติด้านการทำงานใหม่ โดยละทิ้งทัศนคติเดิมที่จะต้องทำงานอยู่ แต่ในกรุงเทพฯ จะเริ่มสนใจงานด้านส่วนงานการสอบสวน งานด้านทะเบียน งานด้านการปราบปรามและศึกษาค้นคว้าระเบียบการฝึกจนสามารถฝึกตำรวจเองได้ ซึ่งผู้ถูกสัมภาษณ์สามารถเรียนรู้และฝึกฝนด้วยตัวเอง แม้จะไม่เคยทำมาก่อน จากการทำงานในหน้าที่ตำรวจจริง ๆ ทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์เริ่มปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมด้านการทำงาน โดยยึดหลักกฎหมายเป็นแนวทาง เช่น ในการจับการพนัน ผู้ถูกสัมภาษณ์ก็จะเตรียมลูกเต๋าไว้ หรือต้องเตรียมสนับมือไว้หากมีการต่อสู้ด้วยมือเปล่า

"เวลาไปจับบ่อนผมต้องมีลูกเต๋าลูกไปไปพร้อมในกระเป๋า 10 ลูก เพื่อไปจับแล้วหลักฐานไม่มีก็ได้บอกว่าเป็นไว้ ๆ หลักฐานไข่มุ่ เพื่อกันว่าเราเข้าไปแล้วจับอะไรไม่ได้เลย ทั้งที่เรารู้ว่าไอ้ที่มันเล่นกันแน่ ๆ พอเราเข้าไปซ้่ามันเก็บของกลางหมดเลย แล้วคุณจะไปเอาที่ไหนละคุณเข้าไปในบ้านเขาแล้วคุณไม่ได้ โคนคดีบุกรุกไข่มุ่ละ เราเป็นนักกฎหมายเรารู้ว่าการต่อสู้กับคนเฉี่ย ถ้าคุณมีปืนคุณอาจจะชักปืนยิงเขา ถ้าเขามีมือเปล่าคุณเอามันไปยิงเขามันมีปัญหาแน่คือ เกินกว่าเหตุแน่ แต่ถ้าหากว่าเขามือเปล่าผมมีสนับมือไม่เป็นไร เข้าใจมั้ ถ้าคุณมีสนับมือผมมีมัดไข่มุ่ได้เพราะควรแก่เหตุ ถ้าคุณมีปืนผมมีมัดก็ไข่มุ่ได้ ผมจึงต้องมีสนับมือ"

การจับบ่อนการพนันของผู้ถูกสัมภาษณ์ในสมัยนั้นผู้ถูกสัมภาษณ์กล่าวว่ามักจะมีการต่อสู้กับเจ้าหน้าที่ตำรวจ "มีการถูกทำร้ายบ้างถูกตีบ้าง มันพกปืนอยู่ในบ่อนมี ดี่ด้วยไม้ตะพด คนเล่นเป็นร้อย เราไปกันแค่สิบกว่าคนเท่านั้น" ฉะนั้นวิธีการไปจับจึงต้องเตรียมให้เรียบร้อยทั้งอาวุธและของกลาง นอกจากนี้การจับบ่อนการพนันยังเป็นการขัดผลประโยชน์ของตำรวจบางคน แต่ผู้ถูกสัมภาษณ์ไม่มีเรื่องถูกฟ้องร้อง เพราะกระทำตามหลักของกฎหมายครบถ้วนและผู้ถูกสัมภาษณ์มีผู้หนุนหลังให้จับ โดยผู้บังคับบัญชาของภาค การจับการพนันในบางครั้งผู้ถูกสัมภาษณ์ต้องใช้เวลาเดินทางด้วยเท้าถึง ๑ ช.ม. เพื่อจะไปให้ถึงที่หมายในเส้นทางที่ไม่มีใครคาดหมาย และบางครั้งก็มีการตะลุมบอนกันใบบ่อน

"อ้อ...ไอนั้นมันมีไม้ตะพด ไม้ตันจะดี่ดี ผม ๆ โดดสืบมันเสียก่อน สืบเสร็จก็กระเด็น กลิ้งไปเลย ไอนั้นมีไม้ตะพดพอลุกขึ้นได้ ก็วิ่งเข้าไปข้างใน คว่านุ่นคว่านี้ ตำรวจตั้ง 10 คนช่วยกัน"

การสืบสวนคดีอาญาครั้งแรกของผู้ถูกสัมภาษณ์ได้เริ่มเมื่อเป็นรอง ผกก.ที่ จว.สงขลา นี้เช่นกัน โดยเริ่มทำคดีฆ่าคนตายเป็นคดีแรก คดีนี้เกิดจากกำนันมีอิทธิพลได้ฆ่าเด็กในบ้านตายแล้ว ทำเรื่องรายงานว่ามี การต่อสู้กัน ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้รับคำสั่งให้สืบสวนและจับกุมคนร้าย

"ผมไปทั้งหมด 12 วัน หรือสำหรับหรือผมก็ไม่มีแรงสปีนสำหรับสปีนก็ไม่มี มีนุ่งกางเกง ขายาวตัวหนึ่งกับม่อฮ่อมกับผ้าขาวม้าผืนหนึ่ง กับมีดพก สนับมือปิ่นเท่านั้นไป ก็ไปจับกำนันมาขังไว้ โรงพักแล้ว ไปหาพยานยืนยันว่าเขาฆ่า กำนันเขามีพี่น้องเป็นกำนันอยู่ 4 ตำบล ทุกห้องที่เกิดเหตุ กำนันนี้เป็นพี่คนโต"

สำหรับการสืบสวนของผู้ถูกสัมภาษณ์ในครั้งนั้น ผู้ถูกสัมภาษณ์ใช้วิธีการสืบสวนและ ปฏิบัติงานดังนี้

"คนตายก็เป็นเด็กอยู่ในบ้านกำนันนั่นแหละ กำนันก็ไป เล่นการพนันนอกบ้านไอ้หนุ่มที่ อยู่ในบ้านไปได้กับเอ๊ะ ๆ ที่อยู่บ้านแก แกโกรธแค้นกลับมาเจอเข้าก็ฆ่าไอ้หนุ่มนั้นเสียแล้วลากเข้าป่า แล้วทำรายงานว่าไอ้เด็กทรยศแล้วเกิดการต่อสู้แล้วยิงกันตายก็มีมีดปลายแหลมอยู่ข้างศพ ผมก็หา พยานคิดว่าไปสัก 2-3 วัน แล้วก็รับกลับ ไปเสีย 12 วัน โดยมีอยู่ชุดเดียวมีนะ น้ำไม่ได้อาบเลย เข้าตื่นขึ้นมาก็เอามือถูกปากใส่รองเท้าย่างไปคู่หนึ่ง ตำรวจ 2 คน ผมไปนอนในบ้านไม่ได้ ถ้า ชาวบ้านรู้เข้าการสืบสวนของเราจะเสียหาย เพราะฉะนั้นนอนในป่า นอนหลับเหมือนกันผ้าขาวม้า หนุนหัวนอนกับดิน นอนเป็นมุม 3 เหลี่ยม ถ้าใครจะตื่นต้องกระแอมเสียก่อนอย่าลุกขึ้นมาเฉย ๆ นะ กลัวเสียงมันจะคามไปต้องระวังตัวเหมือนกัน นอนอยู่ในป่า นอนที่หาดทรายขาวทะเล ไม่ต้องมีผ้าปู อะไรนะ นอนไปเลย ถ้ายกย้ายในป่า คราวนั้นเป็นการสืบสวนที่ร้ายกาจมากแล้วก็ได้ผล

ผมไม่ได้พูดเลยให้ไอ้ 2 คน นี้พูดมันพูดภาษาบักซ์ได้ ผมพูดภาษาบักซ์ได้ไม่ได้ผมพูด ชาวบ้านรู้หมดให้ไอ้ 2 คน บอกว่าเป็นทหารอยู่ที่สวนปรุงพาเพื่อนมาเที่ยวผม เป็นทหารเกณฑ์มา จากกรุงเทพฯ ก็พาเข้าไปเดินเข้าไปในโรงยาฝิ่นในป่ามากลัวที่สุดไอ้พวกนี้กลั่นฉุนก็กลั่นเลย ไอ้คนที่นอนสูบอยู่มีลูกขึ้นดูเรา แต่ละคนน่ากลัวทั้งนั้นเลยใจไม่ตีเลย 12 วัน ก็กลับได้พยานหลักฐาน อะไรมาเข้าไปรายงานผู้กำกับการ อะไรงัยทาสีไม่เสร็จอีกหรือ ท่านจำผมไม่ได้คิดว่าผม เป็น ข้างทาสี คดีนี้กำนันติดตาราง 19 ปี ผู้บังคับการก็ตั้งใจมากคดีแรกที่ผมทำด้วยตัวเอง" ความสำเร็จ ในการสืบสวนคดีนี้ผู้ถูกสัมภาษณ์กล่าวว่า มีแรงจูงใจอย่างหนึ่งมาจากความต้องการทำงานสืบสวน คดีแรกในชีวิตตำรวจให้ดีที่สุด เสมอ นักเรียนนายร้อยตำรวจหรือดีกว่า หลังจากนั้นผู้ถูกสัมภาษณ์ กล่าวว่า มิได้มีคดีที่ต้องสืบสวนเช่นนี้อีกเป็นเวลานาน ซึ่งแสดงให้เห็นปริมาณงานและความมีบั้น ในขณะนั้นว่ามีน้อยมากเมื่อเปรียบเทียบกับปัจจุบัน

ขณะที่ผู้ถูกสัมภาษณ์มีตำแหน่งรองผู้กำกับการที่จังหวัดสงขลานั้น ได้เกิดสงครามโลก และญี่ปุ่นบุกเข้ายึดประเทศไทย ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้มีส่วนเกี่ยวข้องในเรื่องนี้ด้วยในฐานะเป็นนายตำรวจที่ต้องติดต่อกับญี่ปุ่นในช่วงก่อนเกิดสงครามและขณะเกิดสงคราม ด้วยเหตุที่ผู้ถูกสัมภาษณ์สามารถพูดภาษาอังกฤษได้ดี ทักษะที่ผู้ถูกสัมภาษณ์มองต่อทหารญี่ปุ่นขณะนั้นคือมีวินัยสูงอำนาจนิยม และไม่มีการศึกษา โดยยกตัวอย่าง เช่น ทหารญี่ปุ่นเชื่อฟังคำสั่งผู้บังคับบัญชาดีมากเมื่อกระทำผิด จะถูกตบหน้าอย่างแรงจนบางครั้งตกบันไดแต่ก็ลุกขึ้นมายืนค้ำหน้าโดยทันที ทหารญี่ปุ่นมักใช้ระบบอำนาจนิยมกับประชาชนมักตบหน้าประชาชน เมื่อไม่พอใจและหยิบฉวยอาหารมากินโดยไม่ขอ และทหารส่วนใหญ่เป็นชาวนาไม่มีการศึกษาทหารจำนวนมากใช้ส้วมสมัยใหม่ไม่เป็น ในขณะนั้นผู้ถูกสัมภาษณ์มีหน้าที่ติดต่oprสานงานกับนายทหารผู้ควบคุมกองทัพมิให้ใช้อำนาจ เกินเลยกับประชาชนและหน่วยราชการสำหรับทำที่มีต่อทหารญี่ปุ่นของผู้ถูกสัมภาษณ์คือ ความไม่ไว้วางใจ และพร้อมที่จะต่อสู้

"เวลานั้นผมแต่งเครื่องแบบแล้วก็พกปืนขึ้นนพกพร้อม เลยถ้า เอ็ง เจื่อดาบจับดาบ เมื่อไหร่ฉันชักยิงเอ็งได้ทันทีเลย แล้วถ้าเอ็งตบหน้าฉัน ๆ ชกหน้านายทันทีเลย"

ผู้ถูกสัมภาษณ์ต่อมาได้ย้ายไปเป็นผู้กำกับการที่ จว. สิงหนบุรี ซึ่งครั้งนั้นผู้ถูกสัมภาษณ์กล่าวว่า ได้ทำหน้าที่ปราบปรามอย่างเต็มที่ เริ่มด้วยการจับน้ำคาลเมาที่บ้านทนาย ซึ่งไม่มีตำรวจกล้าจับมาก่อน เพราะกลัวถูกทนายฟ้องผู้ถูกสัมภาษณ์สั่งให้ตำรวจไปจับผู้ต้องหาได้ทั้งหมดถึง 8 คน การสั่งการในครั้งนั้นทำให้ตำรวจมีกำลังใจ เพราะรู้ว่าผู้บังคับบัญชากล้ารับผิดชอบ

"ผมก็พูดให้ตำรวจฟังว่าไม่ว่าเป็นใครทำผิดกฎหมาย ตำรวจรู้หรือเห็นต้องปฏิบัติงานตามหน้าที่โดยไม่ต้องเกรงกลัวอะไรทั้งสิ้นในฐานะผม เป็นผู้บังคับบัญชาผมรับผิดชอบ ตำรวจเขาค่อยมีกำลังใจ"

ทักษะต่อมาของการทำงานคือปรับปรุงภายในหน่วยงานก่อนจะไปปรับปรุงนอก หน่วย "ผมต้องกวาดบ้าน เสียก่อน เพราะผมเพิ่งมาอยู่ใหม่ผมต้องทำความสะอาดบ้านให้เสร็จเสียก่อนแล้วจึงจะไปจัดข้างนอกได้"

วิธีการปรับปรุงหน่วยงานของผู้ถูกสัมภาษณ์ก็คือ การอบรมชักจูงให้ตำรวจรับฟังถึงหน้าที่ของตำรวจการปฏิบัติตัวต่อประชาชน ซึ่งผู้ถูกสัมภาษณ์กล่าวว่า ตำรวจบางคนทำงานมา 3 ปี แล้วยังไม่เคยฟังใครพูดให้ได้ยินเลย รวมทั้งการทำความสะดวกห้องส้วม ห้องซัง อาวุธปืนและสถานที่ทั่วไป ซึ่งผู้ถูกสัมภาษณ์ต้องใช้เงินส่วนตัวเพราะไม่มีงบประมาณของทางราชการ ความบกพร่องของระบบด้านงบประมาณได้ส่งผลถึงระเบียบวินัยและความเป็นอยู่ของตำรวจซึ่งปรากฏให้เห็นได้ตั้งแต่อดีต ในครั้งนั้นผู้ถูกสัมภาษณ์ได้พบคือ

"ตำรวจที่แล้วมานี้เพราะผู้บังคับบัญชาปล่อยปละละเลยแล้วแต่มีงจะอยู่มีงจะทำกัน
อย่างไร เห็นได้จากพวกเขาไม่แต่งเครื่องแบบมาทำงานกันเลย เพราะฉะนั้นผมต้องทำเป็น
ตัวอย่าง แต่งเครื่องแบบกระดุม 5 เม็ด แต่งเต็มที่เข้ามาทำงานก่อน 8 โมงเช้า"

เนื่องจากงานตำรวจต้องเกี่ยวข้องกับส่วนราชการอื่น ๆ และการมีความสัมพันธ์ส่วนตัว
สามารถส่งผลที่ดีต่อการทำงาน เพราะฉะนั้นผู้ถูกสัมภาษณ์จึงเลือกการใช้กีฬา เพื่อเป็นยุทธวิธี
ของการทำความสนิทสนมคุ้นเคยกัน

"แล้วเวลาที่ใกล้ค่าเลิกออกจากที่ทำงานผมก็ไปเล่นเทนนิส กับปลัดจังหวัด หัวหน้า
ศาลมั่ง อัยการมั่ง เล่นเทนนิสเสร็จก็ค่า เพราะผมต้องการรู้จักเพื่อนข้าราชการด้วยกันในจังหวัด
ซึ่งนอกจากจะได้ออกกำลังแล้วยังได้พูดคุยกับส่วนที่เป็นข้าราชการด้วยกัน เพื่อประโยชน์ของ
พวกเรานั้น"

นอกจากผู้ถูกสัมภาษณ์แล้วการเล่นกีฬา เป็นวิธีการที่ดีของการสร้างความสัมพันธ์ส่วนตัว
ของตำรวจหลายส่วน ซึ่งปรากฏว่าส่งผลดีต่อการติดต่อประสานงานและลดความขัดแย้งลง ตำรวจ
ส่วนที่ใช้วิธีนี้เช่นตำรวจภูธร สามารถลดความขัดแย้งระหว่างตำรวจกับทนายบางครั้งสามารถแก้
ปัญหาหรือความเข้าใจผิดซึ่งอาจนำมาถึงการประกาศ เป็นศัตรูกันของตำรวจและข้าราชการฝ่าย
ปกครอง ความสัมพันธ์นอกแบบยังส่งผลถึง การที่ตำรวจไม่ถูกออกหมายจับกรณีที่มีไป เป็นพยาน
ศาล การที่ตำรวจสามารถขออำนาจศาลฝากขังได้เป็นพิเศษ และอาจขอความกรุณาหากลี้มผลัด
ฟ้องหรือฝากขังได้ด้วย ผลประโยชน์อันนี้เป็นที่ระแวงติของตำรวจหลายส่วน แต่ก็มีตำรวจบาง
ส่วนที่มองข้ามหรือผู้บังคับบัญชาไม่เปิดโอกาส เช่นในนครบาล ดังนั้นจึงมักจะปรากฏว่าความสัมพันธ์
ระหว่างตำรวจและส่วนราชการอื่น เป็นไปตามรูปแบบปกติ ซึ่งตำรวจไม่ได้รับความสะดวกหรือ
ความเอื้อเพื่อหรือบางครั้งก็มีความขัดแย้ง

สำหรับผู้ถูกสัมภาษณ์การใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัวได้ส่งผลดีต่อการทำงานดังนี้

"ผลที่สุดก็มีความสนิทสนมกันเข้า หัวหน้าศาล อัยการ ปลัดจังหวัด ไปกินข้าวบ้านผม
บางทีก็ไปกินข้าวที่บ้านอัยการจังหวัดบ้าง หัวหน้าศาลมั่ง ความสนิทสนมระหว่างเรา 5-6 คน
ก็มามากขึ้นพอมิขึ้นแล้วงานอะไรก็สะดวกมากขึ้น หัวหน้าศาลเขาก็สงสารเราที่เราเป็นเด็กท่าน
ก็เมตตาผม ผลที่สุดเราก็ใกล้ชิดสนิทสนมกับหน่วยราชการต่าง ๆ ได้ตั้งงานการทุกอย่างของ
ตำรวจไม่มีอะไรขัดข้อง อัยการถึงขนาดที่ว่าก่อนจะส่งฟ้องสำนวนต้องมาปรึกษาก่อนไม่ใช่สั่ง
พลั่วพละไปเลยถึงขนาดนี้แล้ว ศาลจับผู้ต้องหาผมขอ 6 เดือน ศาลพิพากษาจำคุก 6 เดือน
เหมือนกัน คือมันได้ประโยชน์กับราชการ ผมเป็นนักกฎหมายเป็นเนติ ก็เพื่อน ๆ ผู้พิพากษา

ที่อยู่จังหวัดนั้นก็ดี เพราะผมสนิทกับผู้พิพากษา เสียแล้ว ปลัดจังหวัด เป็นอันหนึ่งอันเดียวกับผม แล้วคลังจังหวัดตำรวจ เบิกเงินเดือน เบิกเบี้ยเลี้ยงส่งไป เรียบร้อยหมดไม่มีปัญหาอะไร สรรพากร จังหวัด สรรพาสาமிตจังหวัด ตำรวจไปจับเหล่า ไม่มีปัญหาเกี่ยวกับสรรพาสาไมตกับสรรพากรจังหวัด ทุกอย่างสะดวกหมดเลย”

ความสัมพันธ์ส่วนตัวนอกจากใช้กับข้าราชการนอกหน่วยแล้ว ผู้ถูกสัมภาษณ์ยังได้นำมาใช้ กับครอบครัวตำรวจในหน่วยด้วย ซึ่งส่งผลดีต่อการทำงานทางหนึ่ง

“ไปดูบ้านไปนั่งคุยกับ เขาบ้าง ความสนิทสนมก็มีขึ้น ภรรยาผมเวลามาเยี่ยมผมก็ซื้อผลไม้ มา เป็นชะลอม เป็น เช่ง เอามาแจก บ้านนั้นครึ่งหัวบ้างครึ่งหนึ่งบ้าง บางทีซ้อคโกแลตบ้างอะไรบ้าง เอาไปแจกเด็ก ๆ ลูกตำรวจในบริเวณสถานีตำรวจ ไอ้การที่เราทำอย่างนี้มันก็เกิดความเป็นกันเอง มากขึ้น”

เมื่อปรับปรุงตำรวจในปกครองให้มีขวัญ กำลังใจและความพร้อมแล้ว ผู้ถูกสัมภาษณ์ก็ ออกทำงานในท้องที่ โดยออกตรวจและออกจับด้วยตัวเอง เพื่อเป็นตัวอย่างอันทำให้ผู้ได้บังคับบัญชา มีความกระตือรือร้นขึ้นระหว่างที่ออกตรวจท้องที่ผู้ถูกสัมภาษณ์ยังมีวิธีการที่จะสั่งสอนความรู้ด้าน กฎหมายแก่ตำรวจด้วย โดยการบังคับให้ตำรวจที่ตรวจด้วยนำหนังสือกฎหมายมาซักซ้อมและศึกษา

“เอาหนังสือข้อบังคับตำรวจ กฎหมายอาญา 5 เล่ม 5 อย่าง ต้องเอาไปด้วยไม่ว่าจะ ตรวจทางน้ำหรือตรวจทางบก ต้องเอาติดตัวไปด้วยต้องใส่ย่ามไปด้วยระหว่างที่ไปตรวจผมก็อ่าน ให้ตำรวจฟัง เรื่องอะไรก็ได้บางทีก็ให้ตำรวจอ่านให้ผมฟัง แล้วเราก็ถาม เข้าใจเรื่องนี้หรือเปล่า”

และเมื่อมีการต่อสู้หรือเรื่องที่ต้องแสดงฝีมือ ผู้บังคับบัญชาก็ต้องทำเอง ตามหลักภาวะผู้นำ

“แม้แต่การยิงคนก็ต้องทำเองถ้า เวลาสำคัญที่จะต้องต่อสู้กันก็ต้องทำเอง ก็เพราะเหตุที่ ว่าต้องการให้ผู้ได้บังคับบัญชา เชื่อในฝีมือของผู้บังคับบัญชาว่าผู้บังคับบัญชาเป็นคนทำอะไรจริงจึง ถ้าอะอะมึงไปข้างหน้ามึงไปก่อนซิ กูอยู่ข้างหลังอย่างนี้ไม่เลื่อมใส”

จากประสบการณ์ของผู้ถูกสัมภาษณ์ การปราบปรามบางอย่างต้องใช้วิธีการนอกแบบและการตัดไม้ข่มนามด้วยจึงจะได้ผล ครั้งหนึ่งผู้ถูกสัมภาษณ์สามารถแก้ปัญหาความเมาสุราอาละวาด โดยการประจานเป็นตัวอย่างเพียงคนเดียว

“คนเมาเหล้าในตลาดเสร็จแล้วเป็นนักเลงอันธพาลเนี่ย ล้มโต๊ะเขาบ้าง สั่งอาหารมา 3 จานกินเสร็จแล้วเอาเงินเขาร่อนลงน้ำ ตลาดเมืองสิงห์มันอยู่ริมแม่น้ำ ก็สนุกสนาน พอเจ้าของ เขามาเก็บค่าอาหารก็บอกสั่งมา 2 จานเท่านั้น ก็ทะเลาะกันค้อยกันล้มโต๊ะ มันมีแบบนี้เป็นประจำ

ก็บอกอย่างนี้ไม่ได้ก็บอกตำรวจจัดการเสียป้ายอย่าเมาเหล้าเกะกะในตลาด วันหนึ่งก็มีทหาร
เมาก็ถูกชิวแล้วก็มีย้ายแขวนคอไว้ พอขึ้นจากสลบขึ้นมาเอ๊ะป้ายเขาห้ามเมาเหล้าในตลาด คนก็
เข้ามาดูออตำรวจจับ หนเดียวเท่านั้นเดี๋ยวนี้ไม่มีเลยเรื่องเมา พวกชาวตลาดชอบใจกันเป็นอันมาก”

การทำงานในหน้าที่ตำรวจบางครั้งก็ต้องประสบกับอุปสรรคและกลุ่มอิทธิพลที่เหนือ
กฎหมาย ซึ่งตำรวจไม่อาจบังคับใช้กฎหมายเช่นกลุ่มหัว ๆ ไปได้ ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้มีประสบการณ์
ที่ไม่อาจใช้กฎหมายได้กับกลุ่มทหาร ซึ่งได้อธิบายว่าครั้งหนึ่งเจ้าพนักงานตำรวจจับบิดาของทหาร
ผู้หนึ่ง ซึ่งดื่มน้ำตาลเมาและมีสุราเถื่อนเป็นเหตุให้ทหารผู้นั้นไม่พอใจและยกพวกมาตีตำรวจในงานวัด
ปรากฏว่ามีทหารประมาณ 3-400 คน เข้าตะลุมบอนกับตำรวจจำนวน 30 คน เกิดการบาดเจ็บ
จำนวนมาก ในครั้งนั้นผู้ถูกสัมภาษณ์ได้คุมกำลังตำรวจไประงับเหตุและจับทหารไว้ได้ประมาณ
30 คน แต่หลังจากทำสำนวนการสอบสวนขึ้นไปแล้ว ปรากฏว่ากรมตำรวจต้องเจรจากับฝ่ายทหาร
และเรื่องทั้งหมดต้องระงับไม่มีการปฏิบัติตามกฎหมาย ซึ่งผู้ถูกสัมภาษณ์กล่าวว่ารู้สึกท้อใจและไม่
อยากทำงานที่จังหวัดนี้อีกต่อไป

ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้ขอย้ายตัวเองจากจังหวัดสิงห์บุรี และ เปลี่ยนหน้าที่การงานอีกหลายตำแหน่ง
เช่น ผู้กำกับการจังหวัดปทุมธานี ผู้กำกับการโรงเรียนตำรวจนครบาล และผู้กำกับการกองทะเบียน
กรมตำรวจ ในการมาดำรงตำแหน่งผู้กำกับการกองทะเบียนนั้น เนื่องจากเป็นตำแหน่งที่มีผลประโยชน์
ผู้ถูกสัมภาษณ์จึงต้องระมัดระวังตัว โดยกล่าวถึงหลักการปฏิบัติตัวว่าต้องทำดังนี้

“การทำงานก็ไม่ค่อยลำบากอะไร เพียงแต่ควบคุมผู้ได้บังคับบัญชาให้ทำงานอย่างตรงไป
ตรงมาเป็นประการสำคัญที่สุด ไม่ให้ไปรีดไถชาวบ้านเขาไม่ให้มีหน้าม้าเข้ามารับอ้างทำให้แก่ประชาชน
เพราะต้องเสียศักดิ์เพิ่ม ผมไปดูงานอยู่พักหนึ่งประมาณ 6 เดือน ก็เรียกเอากการสอบใบขับขี่
ทุกประเภทมาโดยตั้งคณะกรรมการขึ้น 3 คน เป็นผู้สอบต่อหน้าผม แต่ไอ้การเสียเงินก็ยังมียู่
บ้างแต่वालลดลงหน่อยไม่มากเหมือนแต่ก่อน เราควบคุมใกล้ชิดยิ่งขึ้น”

ด้วยเหตุที่กองทะเบียน เป็นหน่วยงานที่มีผลประโยชน์ผู้ถูกสัมภาษณ์จึงเลือกใช้ค่านิยม
และทัศนคติที่หลีกเลี่ยงผลประโยชน์ โดยการใช้กฎระเบียบที่วางไว้อย่างเคร่งครัดแต่การกระทำ
เช่นนี้ก็เป็นการทวนกระแสค่านิยม และทัศนคติที่มีอยู่เดิมของระบบอภิสิทธิ์ ซึ่งทำให้เกิดความไม่
พอใจและเกิดการใส่ร้ายกันขึ้น ผู้ถูกสัมภาษณ์กล่าวว่าเพราะการที่ไม่ยอมให้อภิสิทธิ์ในการทำใบ
ขับขี่ โดยไม่ต้องสอบทำให้มีคนไปฟ้องผู้ใหญ่ว่า ผู้ถูกสัมภาษณ์ต้องการได้เงิน เป็นค่าตอบแทน
การอนุญาตครั้งละ 20-30 บาท หรือการไม่ยอมให้นายตำรวจนายพล เอกท่านหนึ่งได้เลขป้าย
ทะเบียนรถทำให้ถูกฟ้องว่าต้องการได้เงินค่าตอบแทนป้ายละ 3,000 บาท และการขออนุญาต

มีอาวุธปืนโดยไม่ต้องสอบประวัติซึ่งผู้ถูกสัมภาษณ์ยกเล็กไม่ยอมให้มีอภิสิทธิ์ทำให้ถูกนำไปฟ้องผู้ใหญ่
ว่าไม่ผ่อนผันผ่อนปรนให้ตำรวจด้วยตนเอง ผลของการทวนกระแสค่านิยมในเรื่องอภิสิทธิ์ที่เป็น
ความคุ้นเคยกันมานานทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ถูกกลั่นแกล้งและสร้างความรู้สึกให้ผู้บังคับบัญชามองว่า
มีเจตนาทุจริตและได้รับผลร้าย โดยถูกย้ายออกจากกองทะเบียนมาอยู่กองคดีอีกครั้งหนึ่ง ใน
ตำแหน่งรองหัวหน้ากองคดี ข้อสังเกตอย่างหนึ่งของค่านิยมอันเป็นปัญหาของกรมตำรวจคือ
ตำรวจชั้นผู้ใหญ่จำนวนมากมักจะสร้างระเบียบขึ้นมา แต่ไม่ยอมเคารพระเบียบนั้น และมักจะเห็นว่
การใช้อภิสิทธิ์เป็นเรื่องธรรมดาที่ควรได้รับการพิจารณาเป็นพิเศษ ซึ่งเมื่อมีผู้ใดยกเล็กอภิสิทธิ์
นั้นก็จะถูกมองว่าเป็นการลบลู่หรือเป็นการตั้งแง่และมักจะตอบโต้ด้วยการให้ร้ายโดยมีความเชื่อ
ว่ระบบอภิสิทธิ์คือวิธีการหนึ่งที่จะได้สิ่งใดมาโดยไม่เสียผลประโยชน์เข้าชื่อ เพราะฐานะตำแหน่ง
ของตน แต่ถ้าไม่ได้มาก็แสดงว่าสิ่งนั้นถูกเก็บไว้เพื่อแลกกับผลประโยชน์ ความเชื่อเช่นนี้ได้ทำลาย
ระบบที่ดีและบุคคลที่พยายามต่อต้านระบบอภิสิทธิ์นี้ต้องถูกกลืนไปตามความแรงของกระแสค่านิยมกับ
ทัศนคตินี้จำนวนมาก

เมื่อผู้ถูกสัมภาษณ์ทำงานที่กองคดี ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้โต้เถียงกับอธิบดีตำรวจครั้งหนึ่งในการ
ขอขึ้นเงินเดือน 2 ชั้น ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งการโต้เถียงในครั้งนั้นผู้ถูกสัมภาษณ์เชื่อว่าอธิบดี
โกรธผู้ถูกสัมภาษณ์มาก และอาจทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์พลอยไม่ได้ 2 ชั้นไปด้วย แต่ในวันรุ่งขึ้นอธิบดี
ตำรวจท่านนั้นกลับกล่าวชมเชยผู้ถูกสัมภาษณ์ เพราะเห็นว่าการที่ผู้บังคับบัญชากล้าต่อสู้เพื่อลูกน้อง
เป็นสิ่งที่ดี เป็นสิ่งที่สามารถเรียกศรัทธาได้จากลูกน้อง ในทัศนะของผู้ถูกสัมภาษณ์แล้วการสร้าง
ศรัทธาต่อผู้ใต้บังคับบัญชามีได้ 3 ทางคือ ศรัทธาด้วยวิญญูณ์ ศรัทธาด้วยความรู้และศรัทธาด้วยน้ำใจ

เนื่องจากผู้ถูกสัมภาษณ์สามารถสอบไปเรียนหลักสูตรนายทหารของประเทศอเมริกา
เป็นเวลาพิเศษ ด้วยคุณสมบัติดังกล่าวเมื่อกลับมาจึงถูกอธิบดีตำรวจแต่งตั้งให้เป็น ผู้อำนวยการ
โรงเรียนสืบสวน และได้เลื่อนยศสูงขึ้น ต่อมาในสายของกองบัญชาการศึกษา จนสามารถขึ้นเป็น
ผู้ช่วยอธิบดีตำรวจ และเป็นรองอธิบดีตำรวจในที่สุด การเลื่อนตำแหน่งขึ้นมานี้มีข้อที่น่าสังเกต
อย่างหนึ่งคือผู้ถูกสัมภาษณ์มีความสัมพันธ์อันดีเป็นการส่วนตัวต่ออธิบดีตำรวจตลอดมาและได้รับการ
พิจารณาเป็นพิเศษ

ผู้ถูกสัมภาษณ์เปิดเผยหลักการสำคัญของวิธีปฏิบัติงานในหน้าที่ตำรวจ ซึ่งผู้ถูกสัมภาษณ์
ใช้จนได้รับความสำเร็จ โดยสรุปว่ามีดังนี้



1. การใช้วิธีประชาสัมพันธ์ผลงาน กับผู้บังคับบัญชาให้ทราบอยู่เสมอ นอกจากนั้น
ยังต้องประชาสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาและหน่วยงานอื่น ๆ ที่ต้องติดต่อร่วมงานกัน

2. มีภาวะผู้นำ (leadership)

3. มีความตั้งใจจริงที่จะทำงาน

4. มีความซื่อสัตย์ในการทำงาน

5. คอยควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีกำลังใจทำงาน

6. มีวุฒิที่จะปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา

หลักการดังกล่าวข้างต้นผู้ถูกสัมภาษณ์กล่าวว่า เป็นหลักการที่เกิดจากประสบการณ์ใน
การทำงานตลอดชีวิตรับราชการ ซึ่งปรับเปลี่ยนมาโดยตลอด และเห็นว่าหลักการดังกล่าวเหมาะสม
ที่สุดกับอาชีพตำรวจ

กล่าวโดยสรุป ผู้ถูกสัมภาษณ์จัดอยู่ในกลุ่มผู้ประสบความสำเร็จในการทำงาน และการ
ปรับตัว จากพื้นฐานทางความเชื่อโดยยึดหลักในทางนิติศาสตร์ ที่ต้องเริ่มปรับเปลี่ยนเมื่อขัดกับ
ความรู้สึกของพ่อค้ากลุ่มโรงรับจำนำตลอดมาจนถึงเมื่อได้ทำงานในภูธร ที่ต้องใช้วิธีการนอกแบบ
เข้ามาประยุกต์ เช่น การเตรียมของกลางเมื่อไปจับผู้ลักลอบ เล่นการพนัน การใช้ระบบความสัมพันธ์
ส่วนตัวกับหน่วยราชการและผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อประโยชน์ของงาน เป็นต้น

นอกจากนี้ผู้ถูกสัมภาษณ์ยังสามารถปรับค่านิยมและทัศนคติของการทำงานในแบบงาน
หนังสือไปสู่การทำงานในแบบปฏิบัติด้วยตนเอง ในภูธร จนได้รับความสำเร็จ ในครั้งนั้นผู้ถูกสัมภาษณ์
ได้มีประสบการณ์ในการปรับปรุงสถานีตำรวจ การปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา และการสืบจับคดีด้วย
ตนเอง ประสบการณ์ที่สัมผัสครั้งสำคัญคือการได้รับรู้อิทธิพลของกลุ่มทหาร และการสวนค่านิยม
อภินิหารในกองทะเบียน กรมตำรวจ ผู้ถูกสัมภาษณ์นับว่ามีประสบการณ์ในหลายหน่วยงานและได้
เรียนรู้ค่านิยมและทัศนคติของแต่ละแห่งดีแต่ผู้ถูกสัมภาษณ์ก็ยังยึดในหลักการของความถูกต้องดังจะ
เห็นได้จาก การไม่ผ่อนผันให้อภินิหารในกองทะเบียน และการต่อสู้เพื่อขอขึ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา
ผู้ถูกสัมภาษณ์จัดอยู่ในกลุ่มที่มีค่านิยมและทัศนคติที่ดีของตำรวจแบบหนึ่ง ซึ่งผลอันนี้เกิดจากกระบวนการ
การเปลี่ยนแปลงทางค่านิยมและทัศนคติที่กล่อม เกลาผู้ถูกสัมภาษณ์ตลอดมานั่นเอง

บุคคลที่ 16 :

ชีวิตการทำงานของผู้ถูกสัมภาษณ์ที่จะกล่าวถึงต่อไปนี้ ต่อเนื่องมาจากชีวิตในวงรับการศึกษา มาจากโรงเรียนนายร้อยทหารบก ซึ่งผู้ถูกสัมภาษณ์ได้ถูกอบรมสั่งสอนภายในโรงเรียนให้มีลักษณะค่านิยมกับทัศนคติที่สอดคล้องกับสถาบันการศึกษา ดังนั้น เมื่อออกมาทำงาน ผู้ถูกสัมภาษณ์จึงยึดเอาค่านิยมและทัศนคติเดิมมาใช้เป็นหลักในการทำงานและค่อย ๆ ปรับเปลี่ยนไปตามสภาพแวดล้อม จนตำแหน่งสูงขึ้นเป็นลำดับ ชีวิตการทำงานของผู้ถูกสัมภาษณ์ในสมัยนั้นมีข้อสังเกตอย่างหนึ่งซึ่งแตกต่างไปจากปัจจุบันคือปัจจัยแวดล้อมตัวผู้ถูกสัมภาษณ์มีสภาพบีบคั้นกดดันในการทำงานเช่นในปัจจุบัน ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงทางค่านิยมและทัศนคติจึงเกิดขึ้นในระดับต่ำซึ่งจะสามารถศึกษาอิทธิพลของปัจจัยต่าง ๆ และกระบวนการเปลี่ยนแปลงทางค่านิยมและทัศนคติได้ดังต่อไปนี้

เมื่อเริ่มรับราชการผู้ถูกสัมภาษณ์ได้รับแต่งตั้งในตำแหน่งรองสารวัตรของสถานีตำรวจนครบาลบางซื่อ ขณะนั้นสารวัตรหัวหน้าสถานีมียศเป็นเพียงร้อยตำรวจเอกและมีรองสารวัตรอีก 3 คน การทำงานในสมัยนั้นไม่ยุ่งยากซับซ้อนและไม่ค่อยมีคดีเกิดขึ้น โดยเฉพาะเงินเดือน ร.ต.ต. ในสมัยนั้น เมื่อเทียบกับปัจจุบันจะเห็นได้ว่ามีความแตกต่างกันอย่างมาก

"ออกรับราชการได้เงินเดือน 80 บาท สมัยนั้นดูมาก เหลือเกิน เพราะของถูกจ่ายเป็นค่าปิ่นโตเดือนละ 10 บาท ค่าซักридเดือนละ 2 บาท เหลืออีกตั้ง 68 บาท"

ความเป็นอยู่ในชีวิตรองสารวัตรของผู้ถูกสัมภาษณ์จึงจัดได้ว่าค่อนข้างสุขสบาย ไม่มีความบีบคั้นจาก เศรษฐกิจหรือปริมาณงานในช่วงที่เป็นรองสารวัตรผู้ถูกสัมภาษณ์ได้สัมผัสกับงานโรงพักนครบาลอยู่เพียงปีเดียว ก็ถูกย้ายไปอยู่ภูธร ในช่วงที่อยู่นครบาลนั้นผู้ถูกสัมภาษณ์ได้เล่าถึงการทำงานในครั้งหนึ่งว่า

"ก็ของในสโมสรของทหารหายมีพวกเหล่านูหรี ที่นี้หลายนิ้วมือเราไปดูแล้วก็ไม่มี ตอนนั้นกองพิสูจน์หลักฐานระบบงานยังไม่มี ก็ไปดูผ้าปูที่นอนผู้บูโต๊ะมีรอยเท้า เบือนโคลนเราก็เอาดินสอวงขีดตามรอยเท้า แล้วก็ขอให้ผู้คุมเรือนจำทหารเอาไอพวกนักโทษทหารที่สงสัยเอามาถึงไปพิมพ์รอยเท้าไว้วัดขนาดวัดมุมส่งไปกองพิสูจน์หลักฐาน ปรากฏว่าได้คาดค้นจนมีคนรับสารภาพเอาของมาคืน ก็ทำได้สำเร็จ"

เนื่องจากในสมัยนั้นกำลังมีการเรียกร่องดินแดนฝั่งลาวคืนจากฝรั่งเศส ผู้ถูกสัมภาษณ์จึงถูกย้ายกับเพื่อนอีก 4 คน มาประจำที่จังหวัดนครพนม เพื่อทำหน้าที่ฝึกตำรวจให้รู้จักการใช้อาวุธต่าง ๆ และรู้จักวิธีการรบ ผู้ถูกสัมภาษณ์จึงมีภาระกิจแบบทหารตั้งแต่นั้นต่อมาได้ไม่นานเกิด

สงครามอินโดจีนขึ้นผู้ถูกสัมภาษณ์ได้เข้าร่วมรบกับทหารและเมื่อสิ้นสุดสงครามผู้ถูกสัมภาษณ์ถูกย้ายไปใช้ชีวิตตำรวจภูธรอีกหลายแห่งคือ ที่จังหวัดราชบุรี ปราณบุรี และ คราด ได้เป็น ร.ต.อ. เมื่ออายุ 27 ปี ผู้ถูกสัมภาษณ์กล่าวถึงหน้าที่ได้รับในช่งนั้นว่า

"คือฝึกตำรวจใหม่เก่าให้มีระเบียบวินัยและสอบสวนไปด้วย บางทีก็ไปรักษาการแทนผู้บังคับกองอำเภอต่าง ๆ บ้าง ติดตามนายไปทำส่วนงานวิสามัญฆาตกรรมผู้ร้ายเสียบ้าง แต่ผมมีหน้าที่สอบสวนอย่างเดียวเท่านั้น"

เกี่ยวกับค่านิยมของการทำงานผู้ถูกสัมภาษณ์ในช่วงที่เป็นนายตำรวจชั้นผู้น้อยได้ตั้งอุดมคติในการทำงานไว้ว่า

"มีวินัยและปฏิบัติตามคำสั่งผู้บังคับบัญชา ไม่เคยวิ่งเต้นขโยกย้ายไม่เคยวิ่งเต้นขอเงินเดือน 2 ชั้น หรือขอตำแหน่งสูงขึ้น"

ขณะที่ผู้ถูกสัมภาษณ์เป็นรองสารวัตรที่จังหวัดราชบุรี ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้รับการยกย่องว่าเป็นวีรบุรุษ เพราะครั้งหนึ่งได้นำกำลังตำรวจต่อสู้กับทหารญี่ปุ่นที่จะนำกำลังมายึดโรงพักและได้รับการสดุดีจากหนังสือพิมพ์ว่าเป็นอัศวินผู้รักษาศักดิ์ของชาติและ เกียรติของตำรวจไทย

ต่อมาผู้ถูกสัมภาษณ์ย้ายจากตำรวจภูธรมาเป็นตำรวจรองกองปราบปราม เมื่อมียศ เป็น ร.ต.อ. ซึ่งในครั้งนั้นได้ร่วมทำคดีสำคัญคือ จับตัวนายเตียง สิริขันธ์ หรือ ขุนพลภูพาน ในข้อหากบฏ ซึ่งสามารถทำได้สำเร็จด้วยดีเป็นที่ชื่นชมของผู้ใหญ่และเป็นเกียรติประวัติต่อมา

ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้รับการเลื่อนยศตามลำดับชั้นอย่างรวดเร็วและได้เป็นรอง ผกก. ขณะที่มียศเป็นเพียง ร.ต.อ. ซึ่งผู้ถูกสัมภาษณ์กล่าวว่าเพราะความดีที่ทำมาแต่อดีต ชีวิตการทำงานในภูธรสมัยนั้น เป็นไปโดยราบรื่นและได้รับความสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี ซึ่งผู้ถูกสัมภาษณ์กล่าวถึงลักษณะความสัมพันธ์ในขณะนั้นว่า

"ผมปฏิบัติงานในหน้าที่รอง ผกก. ด้วยความเรียบร้อยโดยผมออกตรวจท้องที่ ผกก. ทำงานอยู่ที่ทำงานเพราะท่านแก่แล้วแต่ผมยังเป็นหนุ่มโสด ความจริงนายกับผมนั้นดวงสมพงษ์กันจริงๆ เพราะท่านเมาเก่งไอ้ผมก็เมาเก่งงานไม่บกพร่อง"

ชีวิตการทำงานในต่างจังหวัดของผู้ถูกสัมภาษณ์มักจะย้ายไปยังพื้นที่มีหน่วยทหาร ซึ่งผู้ถูกสัมภาษณ์ก็สามารถเข้ากับหน่วยทหารต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดีเพราะจบจากโรงเรียนนายร้อยทหารบกและได้เห็นประโยชน์ของการมีกลุ่มเพื่อน เป็นทหาร ค่านิยมหนึ่งซึ่งเป็นที่ยอมรับของสังคม ครั้งนั้นในการเข้าสังคมคือการช่วยตีมสุรา ซึ่งผู้ถูกสัมภาษณ์ก็ยอมรับและปรับตัวได้เป็นอย่างดี ผู้ถูกสัมภาษณ์จึงมีเพื่อนต่างอาชีพ เป็นจำนวนมาก

ในชีวิตครอบครัวผู้ถูกสัมภาษณ์แต่งงานเมื่อมีตำแหน่งเป็นรอง ผกก. โดยพบกับภรรยา ระหว่างที่ย้ายไปรับราชการในภูธร และมีบุตรด้วยกัน 3 คน ในเวลาต่อมา ผู้ถูกสัมภาษณ์เห็นว่าครอบครัวมีอิทธิพลต่อการทำงานและเป็นกำลังใจสำคัญของการรับราชการการมีค่านิยมและทัศนคติ ในครั้ง เป็นนักเรียนนายร้อยในเรื่องการปกครอง โดยใช้บารมีมากกว่าการใช้อำนาจทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์เป็นที่รักใคร่ของผู้บังคับบัญชา ประกอบการทำงานโดยยึดถือความคิดในการเดินสายกลาง ซึ่งเข้ากับนิสัยในการทำงานของคนส่วนใหญ่ทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ไม่มีศัตรูและได้รับการเลื่อนยศค่อนข้างเร็ว ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้เป็นรองผู้กำกับการ และผู้กำกับการในโรงเรียนตำรวจระยะหนึ่งก็ย้ายไปเป็นตำรวจภูธรอีกครั้ง การย้ายในครั้งนั้นผู้ถูกสัมภาษณ์เริ่มมีความรู้สึกไม่อยากไป เพราะต้องพาครอบครัวซึ่งมีบุตรเล็ก ๆ ตามไปด้วย แต่ผู้ถูกสัมภาษณ์ก็ไม่ได้รีงัดใจ ไม่นานนักผู้ถูกสัมภาษณ์ก็ได้ย้ายมาเป็นผู้กำกับการจังหวัดเชียงใหม่ โดยไม่คาดฝัน เมื่อมาดำรงตำแหน่งสำคัญซึ่งต้องดูแลพฤติกรรมของตำรวจทั้งจังหวัด สิ่งหนึ่งซึ่งมักจะมีปัญหาเกิดขึ้นเสมอ ๆ กับงานของตำรวจคือการโจมตีของหนังสือพิมพ์ ในครั้งนั้นผู้ถูกสัมภาษณ์ได้คิดแก้ไขโดยการสร้างความสัมพันธ์ส่วนตัวกับนักหนังสือพิมพ์

"ชวนไปกินข้าวต้มกันเองเลย สมัยเป็นผู้กำกับอยู่เชียงใหม่มีหนังสือพิมพ์อยู่ 2-3 ฉบับสมัยนั้นก็เจริญยังไม่มีย่านมิดไฟกับเครื่องบิน เวลาที่มีประชุมนายตำรวจเย็น ๆ ก็เลี้ยงแล้วเชิญผู้แทนหนังสือพิมพ์ นักข่าวบ้าง เจ้าของบ้างมากินข้าว สงสัยอำเภอไหนให้เรา ชี้แจงเลย แล้วก็ขอร้องเขาว่าถ้าคุณสงสัยอำเภอไหนจะมี เรื่องทุจริตคุณถามผมก่อน แล้วถ้าเป็นความจริงผมจะเรียกเจ้าตัวมาเลยให้มาชี้แจงต่อหน้าคุณ คุณไม่ต้องลงอย่างโน้นอย่างนี้ผมจะให้ความเป็นธรรมทุกอย่าง แล้วอีกอย่างที่ทำพอมีหนังสือพิมพ์จากกรุงเทพฯ มามีข่าวใดที่เกี่ยวกับจังหวัดเชียงใหม่ที่จะเกิดความเสียหาย เราก็รีบตัดข่าวให้ชี้แจงซะเสร็จแล้วเราก็ทำเรื่องบรรณาธิการชี้แจงว่าตามข่าวไม่จริง หรือจริงแต่ดำเนินการแล้ว ทางกรมไม่ต้องส่งชี้แจงลงมาเลยเรารีบทำไปเสียก่อน

ควบคู่กับตำแหน่งผู้กำกับการจังหวัด เชียงใหม่นั้นผู้ถูกสัมภาษณ์ได้รับตำแหน่งผู้บังคับค่ายดารารัตน์ของ ดชด.ที่ จว. เชียงใหม่ ควบด้วย ในครั้งนั้นได้เกิดความผิดหวังแก่ผู้ถูกสัมภาษณ์ ครั้งหนึ่ง "ขณะเป็น พ.ค.ท.นั้น รองผู้กำกับ ดชด. ของผมได้เลื่อนยศเป็น พ.ค.อ. ซึ่งทำให้ผมเก๊กซึมอยู่ 1 ปี ปรากฏว่าเจ้านายลิมเลื่อนชั้นเงินเดือนให้ผมอีก 1 ชั้น ตามที่หน่วยขอไปผมเลยต้องตะเบ๊ะรอง ผกก. เมื่ออยู่นอกค่ายแม่ริมทุกทีไป"

การทำงานเมื่อเป็นตำรวจภูธรและ ดชด. ของผู้ถูกสัมภาษณ์ในระดับที่สูงขึ้นทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ต้อง เหน็ดเหนื่อยขึ้นแต่ไม่มีความยุ่งยากใจโดยกล่าวว่า เพราะมีแต่คดีอาญาอย่างเดียว ไม่มีคดีที่แผ่การ เมืองอยู่ด้วย และหน้าที่ของดชด. ในครั้งนั้นมีหน้าที่ตรวจระแวงชายแดนอย่างเดียว ยังไม่ต้องปราบผู้ก่อการร้ายคอมมิวนิสต์ เช่นปัจจุบัน ผลพลอยได้อีกอย่างหนึ่งที่มีในขณะนั้นก็คือ การฝึกภาษาอังกฤษโดยพูดกับ เจ้าหน้าที่อเมริกัน ที่เข้ามาช่วยเหลืองานด้าน ดชด. ผู้ถูกสัมภาษณ์กล่าวว่าระหว่างที่เลื่อนจาก พ.ต.ต. ขึ้นเป็นพ.ต.อ. นั้น ใช้ระยะเวลาเพียง 5 ปีเท่านั้น

ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้กลับมาใช้ชีวิตในโรงเรียนอีกครั้งหนึ่ง เมื่อได้รับการแต่งตั้งเป็นผู้กำกับการโรงเรียนนายร้อยตำรวจ ซึ่งได้มีโอกาสไปดูงานตำรวจของประเทศสหรัฐอเมริกาและอังกฤษรวม 8 เดือน การได้เห็นการทำงานในประเทศที่เจริญแล้วได้ปรับเปลี่ยนทัศนคติในการทำงานที่ดีขึ้นหลายประการ เมื่อเป็นอธิบดีกรมตำรวจต่อมา ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้รับการการสนับสนุนจากผู้ใหญ่ให้เป็นเลขานุการกรมตำรวจระยะหนึ่งในยุคที่ผู้ใหญ่ ซึ่งเป็นญาติของผู้ถูกสัมภาษณ์ได้เป็นอธิบดีกรมตำรวจ แต่ด้วยความผันผวนทางการเมือง ผู้ใหญ่ท่านนั้นก็ถูกโยกย้ายจากกรมตำรวจไปเป็นผู้ว่าการรถไฟและอธิบดีกรมตำรวจคนใหม่ซึ่งมาจากฝ่ายทหารก็เข้ามาแทนที่ทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ต้องถูกปลดจากตำแหน่ง เลขานุการกรมตำรวจ ก่อนจะถูกโยกย้าย รองอธิบดีกรมตำรวจคนหนึ่งได้เรียกผู้ถูกสัมภาษณ์ไปสอบถาม เป็นการส่วนตัว ซึ่งสะท้อนลักษณะของระบบอุปถัมภ์บางอย่างจากคำสนทนา ดังนี้

"ผมทราบว่าการทำงานดีตรงไปตรงมา มีสะอาดและเป็นคนที่ทางทหารขึ้นผู้ใหญ่เขานิยมรักใคร่อยู่ คุณไม่มีอะไรบกพร่องแต่เมื่อท่านอธิบดีใหม่มาท่านก็คงจะต้องการคนที่ท่านรู้จักมักคุ้นของท่านมาเป็นเลขานุการ แทน คุณอยากจะไปอยู่ที่ไหน"

ครั้งนั้นผู้ถูกสัมภาษณ์ได้ขอผู้ใหญ่ให้ย้ายจากตำแหน่ง เลขานุการกรมกลับมาอยู่โรงเรียนนายร้อยตำรวจ สังกัดกองบัญชาการศึกษา และได้เจริญก้าวหน้าขึ้นจนถึงตำแหน่งสูงสุดของกองบัญชาการศึกษาคือ ผู้บัญชาการ เมื่ออายุ 51 ปี ผู้ถูกสัมภาษณ์กล่าวว่าในสมัยนั้นการขอเลื่อนยศเลื่อนตำแหน่งใช้ระบบคุณธรรมด้วยความดีความชอบ เป็นส่วนใหญ่เปรียบ เหมือนการวิ่งข้ามรั้วแข่งกันกัน แต่ปัจจุบันค่านิยมของตำรวจได้เปลี่ยนไป เป็นการ ใช้ระบบอุปถัมภ์ซึ่งเปรียบ เหมือนการโดดคำถ่อ สามารถถึงหลักชัยได้โดยไม่ต้องออกแรงมาก และการที่ตำรวจในสมัยปัจจุบันมักจะพูดถึงการรับราชการว่าให้ เป็นไปตามดวง แต่ที่เป็นจริงแล้วผู้ถูกสัมภาษณ์มักจะเห็นว่ามี การวิ่ง เต้นด้วย

ฉะนั้นการวิ่งเต้นดังกล่าวผู้ถูกสัมภาษณ์กล่าวว่า คงจะเป็นการวิ่งประ เภทประคองดวง
นั้นเอง

ผู้ถูกสัมภาษณ์เมื่อ เป็นผู้บัญชาการศึกษาแล้ว ก็ได้รับการเลื่อนยศตามลำดับจนได้ เป็น
ผู้ช่วยอธิบดีกรมตำรวจ รองอธิบดี และได้เป็นอธิบดีกรมตำรวจในที่สุด หลักการรับราชการจน
ประสบความสำเร็จนั้นผู้ถูกสัมภาษณ์กล่าวถึงอุดมคติและแนวการทำงานของผู้ถูกสัมภาษณ์เมื่อ เป็น
อธิบดีกรมตำรวจว่า

"คือนโยบายดำเนินสายกลาง ไม่ดึงเกินไปและไม่หย่อนเกินไป ไม่ทรูทรา ให้ความ
ยุติธรรมและให้ความ เป็นธรรมแก่ผู้น้อยเพราะ เคยเป็นผู้ใหญ่มาก่อน รับฟังความคิดเห็นของผู้ใหญ่
บังคับบัญชากล้ารับผิดชอบปฏิบัติภารกิจต้องยึดกฎหมายระ เเบียบแบบแผนขนบธรรมเนียม ประเพณี เป็น
หลัก เพื่อป้องกันความผิดพลาด ไม่ชอบความประจบสอพลอ"

พฤติกรรมการบริหารงานของผู้ถูกสัมภาษณ์มักจะ ใช้บารมีคือการมีพระคุณมากกว่า
พระเดชโดยกล่าวว่า

"ผมไม่ใช่ว่าคุณนะที่ผม เป็นอธิบดีนี่ผมสบายใจ เพราะลูกศิษย์ผมทั่วประเทศ ลูกศิษย์ไม่ว่า
จะเป็นนับจากกรมต่าง ๆ ตามโรงเรียนพลตำรวจต่าง ๆ ผมไปแจกประกาศนียบัตรไปพบปะอยู่ เสมอ
พวกนักเรียนนายสิบผมก็ปกครองมา พวกนักเรียนนายร้อยนี่ก็หลายรุ่น ทั้งที่ไปทุม วันทั้งที่สามพราน
นอกจากนั้นผมยังอยู่ไอ้ๆ หน่วยธุรการ ดชด. คลุกคลีกับพวกตำรวจต่าง ๆ ความกว้างขวางของเรา
มีมากหุดา เราก็มียากลูกศิษย์ผมถามอะไร เขาก็ตอบให้ แล้วผมไม่ถือตัวผมไปสมัยนั้นกิน เหล้ากัน
ก็กอดคอชนกันชนแก้วไปตามเรื่อง ลูกศิษย์เราไม่ได้ใช้พระเดชเรา ใช้พระคุณอย่าง เดียวผมถึง
สบายใจ"¹

เกี่ยวกับวิธีการทำงานการทำงานของผู้ถูกสัมภาษณ์ปรับ เปลี่ยนโดยแบบอย่าง ที่ศึกษา
จดจำมา เป็นส่วนใหญ่ "ผมพยายามติดตามผู้ใหญ่ที่ทำงานมาทำยังง เพราะสมัยอธิบดีคุณหลวง
อดุลย์นี้มีหนังสือตำรวจ หนังสือพิมพ์ตำรวจก็มีนี่ เป็นบัญชาของท่านสั่งการของท่านแบบทหาร แล้วเรา
ไปอยู่ ดชด. มาเราก็รู้ไอ้วิธีสั่งการของทหารเป็นอย่างไร คำสั่งไม่ เคลือบคลุม คำสั่งแน่ชัด
คำสั่งมีความรับผิดชอบ ใช้ไม้ คำสั่งทุกอย่างเคลียร์ผู้รับคำสั่งเข้าใจไม่สั่งกำกวมอะไรทำนองนี้"

¹ การใช้คำนิยมและทัศนคติแบบมีบารมีนี้ ปรากฏว่าผู้ถูกสัมภาษณ์จะหมดอำนาจไปแล้ว
แต่บุตรของผู้ถูกสัมภาษณ์ก็ยังได้รับผลดีและการอนุเคราะห์จากบุคคลต่าง ๆ ในกรมตำรวจตามมา
ในขณะที่ผู้ใช้อำนาจแต่อย่าง เดียวไม่มีบารมีหรือการอนุเคราะห์ด้วย

ในทัศนะ เกี่ยวกับการช่อมผู้ต้องหา ผู้ถูกสัมภาษณ์กล่าวว่า

“ เป็นความจริงนะ ตั้งแต่ผม เป็นตำรวจไม่เคยเลยไอ้ที่ เรื่องจะได้ช่อมผู้ต้องหา ไอ้เรื่องช่อมนี่มัน ๆ อย่างหนึ่งมัน เกิดจากผู้ต้องหาด้วยความอารมณ์ร้อนของผู้สอบสวนก็มีอยู่เหมือนกัน คือไม่มีความยับยั้งชั่งใจ อันนี้อยู่ที่จิตใจถ้าอบรมจิตใจให้เรามีความสำนึกก็อาจจะแก้ไขได้บ้าง”

จะ เห็นได้ว่าผู้ถูกสัมภาษณ์ที่ศนะต่อการช่อมผู้ต้องหาว่าเป็นการใช้อารมณ์มากกว่าเหตุผล และเป็นลักษณะ เรื่องส่วนตัวมากกว่าเพื่อนหรือส่วนรวม ในขณะที่ตำรวจระดับล่างส่วนที่ศึกษา มี ทัศนะต่อการช่อมผู้ต้องหาว่าเป็นสิ่งที่มีเหตุผล และมีความจำเป็นต่อการสอบสวน กับมีความเชื่อว่า สิ่งทีกระทำไปนั้นส่งผลถึงส่วนรวมหรือต่อสังคมมิได้ เป็น เรื่องส่วนตัว

ทัศนะ เกี่ยวกับการใช้อำนาจ และลักษณะแข็งกร้าวของตำรวจ ผู้ถูกสัมภาษณ์ที่ศนะต่อ เรื่องนี้ว่ามีสาเหตุมาจากระบบช่อมในโรงเรียน โดยกล่าวว่า

“ไอ้ เรื่องการช่อม เนี่ยมันทำให้เกิดความ เคียดแค้นแล้วก็ไปหาทางออกทางอื่น สมัยผม เป็นนักเรียนไม่มีการช่อม เรากลับกันด้วยคุณวุฒิกตัวอย่าง นักเรียนชั้น 3 อยู่หน้ากองร้อย เราก็กเดินหลังกองร้อย แล้วผู้บังคับหมวดเขาไม่ต้องมาช่อม เป็นแต่เพียงมองตากันก็รู้ เราก็กปรอง ด้วยพระคุณไม่เคยขู่ เข็ญอะไรเลย”

แต่ปรากฏว่า การใช้อำนาจการข่มขู่ กลายเป็นสิ่งที่นิยมปฏิบัติ โดยเฉพาะตำรวจระดับล่าง ไม่ว่าจะมาจากสถาบันไหน ผู้ถูกสัมภาษณ์บุคคลหนึ่งซึ่งจบจากมหาวิทยาลัยกล่าวว่า การใช้วิธีข่มขู่ เป็นสิ่ง จำเป็นสำหรับการสอบสวนทั้งนี้เพื่อสร้างความกดดันให้พูดความจริง ดังนั้นจะ เห็นได้ว่ามีความ แตกต่างกันในแนวความคิดของผู้ใหญ่และผู้น้อย โดยผู้ใหญ่จะ เห็นว่าการข่มขู่การใช้อำนาจบาดใหญ่ เป็นสิ่งที่ไม่จำเป็นและ เป็นผลที่เกิดจากการอบรมสั่งสอนจากโรงเรียน ในขณะที่ตำรวจผู้น้อย เห็นว่า ส่วนหนึ่ง เป็นสิ่งจำเป็นและ เป็นผลที่เกิดจากสภาพแวดล้อมของการทำงานที่ทำให้เกิดวิธีที่เหมาะสม ไม่ใช่การอบรมจากสถาบันการศึกษา

เกี่ยวกับกลุ่มผลประโยชน์ กลุ่มอิทธิพลผู้ถูกสัมภาษณ์เห็นว่าตำรวจไม่มีความจำเป็นที่ จะต้องไปยุ่งเกี่ยวกับพ่อค้าหรือกลุ่มอิทธิพลใด ๆ โดยกล่าวว่า

“ความจริงไม่จำเป็นต้องไปยุ่งเราก็อยู่ของเราพ่อค้าก็อยู่ส่วนพ่อค้าตอนที่ชอบ ไปยุ่ง เพราะชอบไปยุ่งกับพ่อค้าประหลาดมีชอบพ่อค้าทุจริต พ่อค้าหนีภาษีพ่อค้าที่หลอกลวงประชาชนทำ ของปลอม แล้วก็พยายามติดสินบนตำรวจ ถ้าตำรวจทำตรงไปตรงมา เขาผิดก็จับ เขามันก็คงไม่มี ปัญหา”

และมีความ เชื่อว่า เงิน เดือนในปัจจุบันของตำรวจมีพอ เพียงแล้ว ดังนั้นการทำงาน
ของตำรวจก็สามารถพึ่งจากเงิน เดือนของตนเองได้

"ได้... เวลาที่เงิน เดือนของตำรวจมากพอสมควรนะ"

ซึ่ง เมื่อพิจารณาจากทัศนคติของผู้ถูกสัมภาษณ์ซึ่งเป็นตำรวจชั้นรองสารวัตรจะ เห็นว่า
ตำรวจชั้นผู้น้อยเห็นว่าการติดต่อสัมพันธ์กับกลุ่มต่าง ๆ เป็นสิ่งจำเป็นส่วนหนึ่งเพื่อการติดต่อหาข่าว
และความร่วมมือทางการสืบสวนสอบสวน อีกส่วนหนึ่งเป็นความจำเป็นที่จะต้องพึ่งพาอาศัยขอความ
ร่วมมือช่วยเหลือด้านการเงิน เพื่อใช้สนับสนุนในการทำงาน เพราะเงิน เดือนไม่เพียงพอและไม่ได้
รับงบประมาณพิเศษในการทำงานช่วยเหลือจากราชการ ทั้งนี้เนื่องจากสิ่งเหล่านี้เป็นปัญหาที่ไม่ได้
รับการแก้ไขจากผู้ใหญ่ภายในกรมตำรวจและ เป็นที่สงสัยกันมาก ผู้ถูกสัมภาษณ์จึง ได้ชี้แจงถึงการ
ของงบประมาณตำรวจ และความพยายามแก้ไขปัญหา เรื่องเงิน เดือนตำรวจในสมัยผู้ถูกสัมภาษณ์ว่า

"อันนี้มัน มันมีปัญหาการ เมืองอธิบายยาก เพราะว่านักการเมืองของเรา กับนักการเมือง
ต่างประเทศไม่เหมือนกันคือความสเปอร์ต อย่างของเราส่วนมากนักการเมืองมาจากสายนิติศาสตร์
รองลงมาก็ครุรองลงมาก็พ่อค้าใหญ่แต่จำนวนน้อย ที่นี้หน่วยความคุณก็ทราบดีแล้วไม่ได้ช่วยคนถูกนะ
ช่วยคนผิดให้ออกจากตารางแล้วเขามาเป็นผู้แทนจะหวังดีต่อตำรวจ เทรอ เพราะตำรวจมีแต่เอา
คนเข้าตาราง เพราะฉะนั้นจะเห็นได้ว่างบประมาณตำรวจ เขาก็ชักไม่มีดีเลยว่าจะเอางบประมาณ
ไปทำอะไรทำแล้วได้ผลอะไรบ้าง แล้วก็ต้องชักตัวอธิบดีเอง ถ้าอธิบดีไม่มีพวกหรือไม่แข็งพอ
ก็เจ๊ง เขาก็ตัดไปเราเอาที่ไหนมาใช้

ราชการลับ เนี่ย เขาก็พูดมาว่าทำไม ๆ ถึงเอาขนาดนี้มันสำคัญหนักหนาอะไร เราก็บอกว่า
เราจะต้องหาข่าวให้รางวัลบางอย่างเรา เบิกงบประมาณไม่ได้เราก็ต้องเอางบราชการลับ เนี่ย
ให้รางวัลกับผู้ไปทำงานหนักมา เขาว่า อ้าว.. เรามีเงินเดือนกันแล้วเลื่อนยศก็ถือเป็นรางวัล
อยู่แล้ว ไอลยั้งเงินมันไม่ใช่มันไม่เหมือนกัน ยังเงินมันเป็นแค่ผิวภายนอกส่วนใหญ่มัน เรื่องทองยศใหญ่
แต่ทองหัวมันก็อยู่ไม่ได้แค่นี้ เพราะฉะนั้นงบประมาณถึงลำบาก

แต่ถ้าทางทหารก็รู้ ๆ ไม่มีใครกล้าเขาพูดคำเดียว เพื่อความมันทำได้ทุกอย่าง"¹

¹งบประมาณลับของกรมตำรวจที่ได้รับมีความแตกต่างกันมากจากของทหาร ผู้ถูกสัมภาษณ์
กล่าวว่าในสมัยที่เป็นอธิบดีกรมตำรวจได้งบราชการลับเพียงปีละ 5-7 ล้านบาท เพื่อความสงบสุข
ประชาชนทั้งประเทศ

ปัญหาด้านงบประมาณของกรมตำรวจ เป็นสิ่งหนึ่งซึ่งชี้ให้เห็นประสิทธิภาพของระบบในการผลักดันนโยบายจากรัฐบาล ซึ่งในเรื่องนี้ผู้ถูกสัมภาษณ์ในฐานะอธิบดีกรมตำรวจกล่าวว่า ดำเนินการแล้วแต่รัฐไม่รับรู้โดยกล่าวถึงการรับรู้ของรัฐบาลว่า

"เขาอาจจะเห็นว่าจะพูดว่ายังงี้ดีละ ทางรัฐบาล เขาอาจไม่เห็นความสำคัญทางด้านปราบปรามมั้ง ก็ไม่รู้ทำไมทหาร เขาถึง เบิกงบได้ถึงขนาดนั้น"

ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้มีประสบการณ์ในชีวิตราชการมาเป็นเวลานาน และผ่านการดำรงตำแหน่งต่าง ๆ จนขึ้นมาอยู่จุดที่สูงสุดของกรมตำรวจ ซึ่งเมื่ออยู่ในจุดที่สูงสุดแล้วผู้ถูกสัมภาษณ์ได้มองไปที่กลไกของระบบในกรมตำรวจและมีทัศนคติต่อการเปลี่ยนแปลงค่านิยมและทัศนคติของคนในระบบว่า

"ประการแรกคือว่า ตอนเป็นรองสารวัตรความกลัวยังมีอยู่กลัวจะทำผิดกลัวจะเสียชื่อเสียง มีน้อยคนนักที่กล้าจะบ๊ายบอทำชั่วที่นี้พออยู่ไปๆ มันก็รู้สึกไม่อะไรขึ้นพอตำแหน่งใหญ่ขึ้นก็มีความจำเป็นใช้เงินมากขึ้น ยกตัวอย่างมีเมียคนเดียวก็ไม่พอมี เมียน้อยอีก ก็เลยเกิดความแยบยวนต่าง ๆ ก็เลยประพฤติมิชอบ"

ผู้ถูกสัมภาษณ์เชื่อว่าการมีพฤติกรรมที่เบี่ยงเบนของตำรวจจะเกิดขึ้น เฉพาะตำรวจระดับล่างเท่านั้นส่วนตำรวจระดับผู้บังคับการขึ้นไปแล้วผู้ถูกสัมภาษณ์เชื่อว่าจะไม่มีการประพฤติมิชอบ และในสมัยของผู้ถูกสัมภาษณ์ไม่มีการวิ่งเต้นเกิดขึ้น ปรากฏการณ์นี้เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในยุคหลัง ส่วนระบบอุปถัมภ์ในลักษณะการขึ้นกัน เป็นทีมหรือพวกใครพวกมันในกรมตำรวจนั้น ผู้ถูกสัมภาษณ์กล่าวว่ามิได้อยู่จริงในกรมตำรวจแต่ก็มีเหตุผลในตัวเอง

"อันนี้มัน ๆ อาจจะเป็นจริง คือว่ามันเป็นได้ 2 ลักษณะ ลักษณะหนึ่งคือว่า ความเป็นจริงที่จะใช้คนของตัวเองมันเกิดความไว้วางใจ รู้ใจกันนะ จะใช้คนอื่นใช้ผิดฝาผิดตัวงานนั้นก็ไม่เดิน ความไว้วางใจก็ลำบาก ก็ต้องสร้างเป็นทีมขึ้นอีกประการหนึ่งก็เล่นพวกพูดกันง่าย ๆ ถ้าพวกอ้าวจะเลวจะชั่ว อ้าวก็เอาทั้งนั้นละ อย่างนี้ก็มี"

และในทัศนคติส่วนตัวผู้ถูกสัมภาษณ์เห็นว่าการได้เลือกผู้ร่วมปฏิบัติงาน เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้ที่จะได้รับภาระ เลือกลงจะต้องมีคุณสมบัติดังนี้คือ "ก็ดูความซื่อสัตย์ความขยันขันแข็งความรู้ ใจที่ว่าขยันแล้วใจนี่แย่มากใจใหม่ ความซื่อสัตย์สำคัญ"

ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับสื่อมวลชน โดยเฉพาะหนังสือพิมพ์ซึ่งมีอิทธิพลต่อกรมตำรวจ การวางตัวต่อนักหนังสือพิมพ์จะเป็นการแสดงออกถึงการยอมรับหรือความ เกรงใจต่อนักหนังสือพิมพ์ว่ามีเพียงไร ในเรื่องนี้ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้กล่าวถึงแบบความสัมพันธ์ที่มีต่อหนังสือพิมพ์ว่า

"ตอนเป็นอธิบดีก็เรียกหนังสือพิมพ์มาคุยกัน เขาถามอะไรก็เล่าให้เขาฟังแล้วเราก็บอกว่า เรามีเทคโนโลยีเสียงไวโมโครโฟนไว้ที่ป้ายชื่อว่าแล้วก็เปิดให้ฟัง...คุณคุยกับผม ๆ ก็อัดเทปไว้นะ เวลาคุณไปเขียน ๆ ให้ตรงตามนี้คุณไม่ทำตามนี้ผมก็เสียใจต้องดำเนินการกับหนังสือพิมพ์ไปตาม แต่ว่าเราก็บ้างไม่ทำบ้างเขาก็ไม่กล้าหือ เรื่องลงข่าวก็เรียกมาต่อว่า พี่เราก็บอกกับคุณนะ ผมเล่าให้คุณฟัง ตามจริงแล้วทำไมคุณลงอย่างนั้น เขาก็บอกว่าท่านครับ เชื่อผมผมเองผมรักท่าน นับถือท่าน แต่เวลาผมเอาข่าวไปโรงพิมพ์รีไรเตอร์ เขาเอาไปเขียนใหม่ ผมไม่รู้จะทำยังไง เพราะว่าผมตัวเล็กกว่าเขา บอกยังงั้น ผ่าจดหมายพี่ไปให้นายคุณ แล้วผมก็เขียนไปเขาก็เข้าใจ บอกทีหลังไม่ทำ จะมีเรื่องอะไรขอร้องใจให้โทรศัพท์มาถามไม่ต้องมาเองหรอก เขียลถามได้พวกนักข่าว เก่า ๆ"

ในทัศนะของผู้ถูกสัมภาษณ์สื่อมวลชนมีอิทธิพลต่ออาชีพตำรวจโดยให้เหตุผลว่า

"สื่อมวลชนที่มันมีอิทธิพลต่อตำรวจเพราะมันคุมตำรวจ ตำรวจกลัวสื่อมวลชน ก็กลัว เขาลงข่าวลงแล้วนายก็ให้ตัดข่าวชี้แจง แต่เรามันมีเบื้องหลังเข้าใจไหม เรามีแฟลโงนี่มันรู้ ตำรวจมีแฟล เป็นจุดหนึ่งลองไม่มีแฟลก็ขัดเค็มที่ได้"

ฉะนั้นกลุ่มสื่อมวลชนจึงเป็นที่เกรงใจของตำรวจ จนบางครั้งก็ดูจะเกินเลย ซึ่งผู้ถูกสัมภาษณ์ กล่าวว่าคุณตำรวจชั้นผู้ใหญ่ปัจจุบันบางคนซึ่ง เป็นผู้กำหนดนโยบาย "บ้าจี้" ตามนักหนังสือพิมพ์ เกินไป และรัฐมนตรีบางคนที่มีหน้าที่ควบคุมดูแลกรมตำรวจก็ "บ้าจี้" ตามจนไม่เป็นตัวของตัวเอง การตกอยู่ภายใต้อิทธิพลของสื่อมวลชนทำให้ตำรวจตั้งแต่ระดับสูงถูกแทรกแซงด้านนโยบายจากกลุ่ม สื่อมวลชนตามทัศนคติของสื่อมวลชนที่กำหนดออกมาเองและขาดเอกภาพในการกำหนดนโยบายที่เหมาะสม รวมไปถึงการให้สิทธิพิเศษต่าง ๆ กัน กลุ่มสื่อมวลชนนอกเหนือไปจากประชาชนธรรมดา

เนื่องจากผู้ถูกสัมภาษณ์ประสบความสำเร็จในการปกครองบังคับบัญชาข้าราชการได้ การปกครอง ดังนั้นทัศนคติด้านการปกครองที่มีจึงอาจแสดงถึงการมีค่านิยมและทัศนคติแบบหนึ่งซึ่ง เชื่อมโยงจากการกระบวนการเปลี่ยนแปลงอันมีมาตั้งแต่วัยเด็ก ทั้งนี้อาจพิจารณาจากคำพูดของผู้ถูกสัมภาษณ์ได้ดังนี้

"เราใช้หลัก leadership ในการบริหารงานหรือปกครอง 4 M. มี management, material พวกเนี่ยเราก็ใช้ในหลักการบริหารงาน เพราะเคยไปสัมภาษณ์ นักบริหารมารุ่นหนึ่ง เรื่องความเป็นผู้นำอันนี้ได้จากนายถนอม ได้จากผู้บังคับบัญชาโรงเรียน นายร้อย"

ส่วนการวางตัวต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ถูกสัมภาษณ์ใช้หลักของการสร้าง "บารมี" คือ "อย่างเราพูดกับผู้ใต้บังคับบัญชาเราตบไหล่เขา เขาเกิดความรู้สึก รู้สึกใจว่านายสนิทสนมเป็นกันเอง เวลาประชุมเนี่ยเขาเสนอขึ้นมาเราต้องรับฟังเขา แต่ส่วนการจะใช้ความเห็นนั้นหรือไม่อยู่ที่เรา เราอาจจะบอกว่าความเห็นของคุณเราเห็นด้วยแต่โอกาสกาละเทศะเป็นเรื่องสำคัญ เราจะต้องอธิบายประกอบว่ามันถึงเวลาหรือยังที่จะต้องใช้ ถ้าถึงเวลาผมเอาเต็มที่ร้อยเปอร์เซ็นต์ เพราะเราเคยเป็นผู้้น้อยมาก่อน ส่วนมากเวลาเราเป็นผู้้น้อยเนี่ยเรารู้จิตใจผู้้น้อยด้วยกัน เวลาเราพูดกับผู้ใหญ่ ๆ ก็บอกปากไม่ลิ้นกลืนน้ำนมทำท่าแห่งฉันทอานน้ำร้อนมาก่อน ทีนี้เวลาเราเป็นผู้ใหญ่เราต้องนึกถึงเขาไอ้การที่ผู้้น้อยจะเข้าหาผู้ใหญ่เรื่องกีดขวางเยอะพวกทนายหน้าหอต่าง ๆ เยอะแยะบางทีมันไม่ให้เข้าเลย ๆ ถ้าไม่หยอดน้ำมัน

ทีนี้ เราเป็นผู้ใหญ่แล้วเข้าไปหาผู้้น้อยเขาจะดีใจ อย่างสมมุติเราเป็นสารวัตรเราไปเยี่ยมลูกน้องที่เมียกำลังออกลูก เมียกำลังเจ็บไปถึงเอาของนิด ๆ หน่อย ๆ ไป บอกมาเยี่ยมนะขาดเหลืออะไรถ้าอ้าวช่วยได้อ้วอินดีจะช่วย เท่านั้น เขาก็พอใจแล้วนี่คือ ไซโคโลยีอย่างหนึ่ง ถ้าเราไม่รู้จักผู้้น้อย ผู้้น้อยมันก็ไม่หนุนเรา แล้วอย่างเรื่องชื่อนามสกุลผมเป็นคนมีความจำใจได้ในรุ่นที่ปกครองมาถ้าบอกชื่อจ่านามสกุลได้ นี่ได้จากอาจารย์ถนอม กิตติขจร ท่านเป็นครูแผนที่ท่านจำชื่อได้หมดในรุ่น ถ้าเจอหน้าท่านเรียกชื่อสบายดีเธออันนี้เป็นสิ่งสำคัญ คือทำให้ผู้้น้อยรู้สึกว่าเขาเนี่ยยังมีผู้ใหญ่ที่นึกถึงเขาอยู่"

ผู้ถูกสัมภาษณ์ดำรงตำแหน่งอธิบดีกรมตำรวจได้ 1 ปีเศษ ก็ถูกมรสุมทางการเมืองโจมตีอย่างหนักจนถูกย้ายก่อนที่จะครบ เกษียณอายุ ซึ่งผู้ถูกสัมภาษณ์ได้เขียนบรรยายไว้ในหนังสืออนุสรณ์ครบอายุ 60 ปี ของผู้ถูกสัมภาษณ์ว่า

"ผม เป็นอธิบดีกรมตำรวจก็โดนมรสุมการเมืองบ้าง มรสุมของลูกน้องที่คิดจะแย่งตำแหน่งบ้าง มรสุมของหนังสือพิมพ์บ้าง โดนเสียงลมพระรามแห่นั่งตัวไม่ติด"

และกล่าวถึงผลลัพธ์ที่ได้จากการทำงานในตำแหน่งนี้ว่า

"แต่บ่าเหน็จรางวัล ที่ผมได้รับก็คือการถูกแต่งตั้งจากตำแหน่งอธิบดีกรมตำรวจไปช่วยราชการสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ฐานไม่ตามใจนักการเมืองและไม่ให้ความร่วมมือกับผู้บังคับบัญชา นี่เป็นรางวัลชั้นโบว์ดำที่ผมได้รับและก็เป็นเรื่องแปลกอย่างหนึ่งที่กระทรวงมหาดไทยได้ประกาศคำสั่งย้ายผมโดยทางโทรทัศน์และวิทยุกระจายทั่วประเทศ"

"สงสาร ออ ดอ รอ จังใครใคร ก็อยากได้เก้าอี้ ออ ดอ รอ...รอ...รอ...."

(โดยไม่ต้องรอให้เสียเวลา)"

เมื่อเกษียณอายุราชการแล้วด้วยบารมีที่สั่งสมมาและความรู้ความสามารถทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้เป็นคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิของ ก.ตร. แต่รูปแบบโครงสร้างของ ก.ตร. ในทัศนะของผู้ถูกสัมภาษณ์มิใช่สิ่งที่จะแก้ไขปัญหาอะไรให้กรมตำรวจได้ ก.ตร. เป็นเพียงตรายางที่คอยประทับให้ความเห็นชอบตามอธิบดีเท่านั้น

"ก.ตร. ไม่มีหน้าที่เสนอมีหน้าที่อนุมัติกับ เห็นชอบ เท่านั้น คือ เขาต้มยำมา เสร็จทำมา เสร็จแล้ว คำนึงคำนึงได้แต่ก็คิดดูนะ 15 คนนี้ ที่เป็นตัวของตัวเองมีอยู่ 4 คน คือผู้ทรงคุณวุฒิบ้านาญ ส่วนอีก 11 คน นี้ก็มีผู้แทน ก.พ.คนหนึ่งนั่น เขาไม่วุ่นวายละเอาใจก็เอาด้วยทั้งนั้น นอกนั้นก็เป็นผู้ได้บังคับบัญชาของอธิบดีทั้งนั้น มีหมหมายเขาเอาขังแล้วลูกน้องเขาเอาด้วยทำไม่ได้"

ฉะนั้นจะ เห็นได้ว่าตลอดชีวิตของผู้ถูกสัมภาษณ์จนขึ้นมา เป็นอธิบดีตำรวจแล้วก็ตามปัญหาต่าง ๆ ที่ประสบก็ไม่สามารถจะแก้ไขได้ ทั้งนี้เพราะมีอุปสรรคที่กล่าวมาแล้วมากมาย ปัญหาของกรมตำรวจจึงไม่ใช่สิ่งที่จะอยู่ในวิสัยของอธิบดีที่จะแก้ไขได้เองแต่ต้องมาจาก เบื้องบนหรือผู้กำหนดนโยบายของรัฐ และถ้ากลไกการทำงานของรัฐด้านนโยบายไม่เห็นความสำคัญของงานตำรวจซึ่งเกี่ยวข้องกับสัมพันธภาพกับความสงบสุขของประชาชนอย่างสูง กรมตำรวจก็ต้องตกอยู่ในสภาพเช่นนี้ต่อไปโดยไม่มีใครอาจแก้ไขได้แม้แต่อธิบดีกรมตำรวจเอง ซึ่งผลเสียทั้งหมดจะตกอยู่กับพล เมืองของรัฐผู้อยู่ภายใต้การปกครองดูแลของกลไกที่บกพร่องเหล่านี้

กล่าวโดยสรุป ชีวิตการทำงานของผู้ถูกสัมภาษณ์ ซึ่งมีประสบการณ์ในการทำงานจากหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งในนครบาล ภูธร ทั่วประเทศชายแดนและกองบัญชาการการศึกษา ได้หล่อหลอมผู้ถูกสัมภาษณ์ให้มีความนิยมและทัศนคติที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมขณะนั้น คือการทำงานโดยยึดทางสายกลางและการใช้บารมี เมื่อเป็นอธิบดีกรมตำรวจ ปรากฏว่าประสบการณ์ทำงานที่ปรับเปลี่ยนผู้ถูกสัมภาษณ์ในลักษณะของผู้นำแบบใช้บารมียังไม่เพียงพอ เนื่องจากกรมตำรวจมิได้มีเอกภาพโดยแท้จริง ฉะนั้นด้วยมรสุมจากฝ่ายการเมืองสื่อมวลชน และกลุ่มผลักดันอื่น ๆ ประกอบกับการขาดประสบการณ์ของการต่อสู้ ผู้ถูกสัมภาษณ์จึงไม่สามารถทำงานเพื่อกรมตำรวจได้เต็มที่และนอกจากจะไม่สามารถเรียกร้องผลประโยชน์ของกลุ่มได้แล้ว ผู้ถูกสัมภาษณ์ก็ยังไม่สามารถปกป้องตัวเองได้ด้วยด้วยการต่อสู้แบบอรุณบุญชัย ผู้ถูกสัมภาษณ์จึงถูกย้ายออกจากตำแหน่งอธิบดีกรมตำรวจ โดยการแทรกแซงของกลุ่มอื่นนอกระบบ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าอธิบดีกรมตำรวจจำเป็นต้องมีความรู้แบบอรุณบุญชัยหรือค่านิยมกับทัศนคติที่เห็นสมควรสำคัญการ เมืองด้วยนอกเหนือจากประสบการณ์ในระบบ

ข้อสังเกตอย่างหนึ่งคือช่องว่างทางค่านิยมและทัศนคติที่ผู้ถูกสัมภาษณ์มีแตกต่างจาก
 คำรวจชั้นล่างในการทำงานมี เป็นจำนวนมาก ซึ่งทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ไม่สามารถเข้าใจปัญหาพื้นฐาน
 ของกรมตำรวจได้ด้วยตนเอง เพราะผ่านกระบวนการเปลี่ยนแปลงทางค่านิยมและทัศนคติหรือ
 ผ่านประสบการณ์ที่แตกต่างกัน แต่สิ่งหนึ่งที่มีความสำคัญซึ่งอาจจะเห็นได้จากผู้ถูกสัมภาษณ์คือ ภูมิหลัง
 ของกระบวนการเปลี่ยนแปลงของค่านิยมและทัศนคติ มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเอาตัวรอดและ
 การต่อสู้เพื่อองค์การของบุคคลผู้จะขึ้นมา เป็นอธิบดีกรมตำรวจ

สรุป

จากการศึกษากระบวนการเปลี่ยนแปลงทางค่านิยมและทัศนคติในบทนี้ เมื่อพิจารณา
 ผู้ถูกสัมภาษณ์ตามกลุ่มทั้ง 4 กลุ่มแล้ว จะเห็นได้ว่าผู้ถูกสัมภาษณ์แต่ละกลุ่ม จะมีประสบการณ์ร่วมใน
 ระยะเวลาเดียวกัน และมีปัจจัยการกล่อมเกลากับสภาพบังคับ หรือลักษณะแวดล้อมคล้าย ๆ กัน
 ซึ่งส่งผลให้มีค่านิยมหรือทัศนคติบางอย่างคล้ายคลึงกัน เช่น กลุ่มที่ 4 มีลักษณะค่านิยมและทัศนคติที่
 ยึดระเบียบกฎเกณฑ์ มากกว่ากลุ่มที่ 1 เพราะสภาพแวดล้อมในการทำงานและสภาพบีบบังคับต่างกัน
 ฉะนั้นผู้ถูกสัมภาษณ์กลุ่มที่ 1 จึงมีลักษณะ เคารพกฎเกณฑ์น้อยกว่าหรือมีลักษณะการเอาตัวรอดมากกว่า
 ในขณะที่เดียวกันบุคคลที่อยู่ในกลุ่ม เดียวกันก็มีแบบของค่านิยมและทัศนคติที่แตกต่างกัน เช่น ผู้ถูกสัมภาษณ์
 บางคนก็มีค่านิยมและทัศนคติในการทำงานแบบอำนาจนิยม บางคนก็มีค่านิยมแบบ ยึดการพัฒนา ซึ่ง
 สำเหตุที่บุคคล ในกลุ่ม เดียวกันมีลักษณะแตกต่างกันนี้ อาจ เกิดมาจากภูมิหลังทางครอบครัวและ
 การศึกษาที่ต่างกัน รวมทั้งปัจจัยกล่อม เกลาจากประสบการณ์ในการทำงานที่แตกต่างกัน นอกจากนี้แต่
 ละบุคคล ยังอาจจะยึดถือปัจจัยอย่างใดอย่างหนึ่งมากกว่าอีกอย่างหนึ่งก็ได้ และแต่ละบุคคล ไม่จำเป็นต้อง
 ต้องยึดถือการกล่อม เกลาจากปัจจัยเดียวกันเท่ากัน แต่ลักษณะสำคัญประการหนึ่งซึ่งอาจเห็นได้คือ
 การปรับ เปลี่ยนค่านิยมและทัศนคติ เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้ถูกสัมภาษณ์ทุกคน และไม่มีบุคคลใดที่สามารถ
 ยึดถือค่านิยมและทัศนคติดั้งเดิมได้โดยไม่ปรับ เปลี่ยนให้ เข้ากับสภาพแวดล้อม

ทั้งนี้จะได้มีการวิเคราะห์ กระบวนการเปลี่ยนแปลงของค่านิยมและทัศนคติกับปัจจัย
 กำหนดและลักษณะค่านิยมทัศนคติที่สำคัญ เพื่อปรับ เข้ากับทฤษฎีแนวความคิด และทำการเปรียบเทียบ
 ลักษณะสำคัญระหว่างบุคคล ในบทต่อไป