



# 人際關係與溝通



毛菁華 · 吳怡萱 · 周富美 · 柯賢城 · 黃世雄 · 楊荊生 · 楊濊萍 · 陳昭婧 編著

# 人際關係與溝通

編 著：毛菁華、吳怡萱、周富美、柯賢城、黃世雄、楊荊生、楊濰萍、陳昭婧

圖書編號：0210

責任編輯：林玉香

封面設計：呂弋軒

出 版 者：華立圖書股份有限公司

地 址：台北縣土城市忠義路 21 號 5F

購書地址：台北縣中和市立德街 210 巷 3 號

訂書專線：(02)22217375

帳 戶：華立圖書股份有限公司

郵撥帳號：15575863

建議售價：300 元

一版一刷：2008 年 2 月

網 址：[www.jolihi.com.tw](http://www.jolihi.com.tw)

退書請寄：台北縣中和市立德街 210 巷 3 號

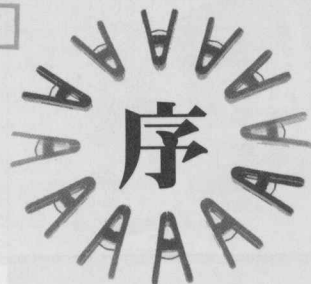
本書如有缺頁、破損、倒裝，請寄回更換

行政院新聞局核准登記局版臺業字第四五三二號

～歡迎蒞臨 [www.jolihi.com.tw](http://www.jolihi.com.tw) 網站，我們會隨提供最新的資訊與你分享～  
(就厲害)

有著作權

不准侵害



本校核心通識課程為「人際關係與溝通」、「生涯規劃與發展」二課程。此兩門核心通識課程旨在加強學生對人際關係的瞭解及認識自我、認識工作與培養對工作、生活之決策能力，並以輔導為基礎，協助學生瞭解生涯規劃的重要性，藉由自我探索、資源運用、工作態度與能力之培養，增加職場競爭力。

為培養同學面對就業的大環境，提昇競爭力與就業率，除了專業學習技能、科技技能的培養外，以「務實致用」為主，規劃本校的核心通識課程；為了迎接日益激烈的就業市場與不同於以往的職場環境，重新編纂教科書，融入溝通技能、團隊合作技能、問題解決技能、原創與進取技能、規劃與組織技能、自我管理技能等核心技能，幫助學生看清楚時代的潮流與現今職場必備的非專業技能。

透過核心通識「生涯規劃與發展」課程與「人際關係與溝通」課程發展不同的單元主題，呼應教育部提倡的就業核心技能如下：

| 核心通識課程  | 課 程 章 節 | 教育部公告之核心技能  |
|---------|---------|-------------|
| 生涯規劃與發展 | 生涯規劃    | 規劃與組織技能     |
|         | 時間管理    | 自我管理技能      |
|         | 問題解決    | 問題解決技能      |
|         | 職業倫理道德  | 自我管理/團隊合作技能 |
| 人際關係與溝通 | 人際關係    | 溝通技能/團隊合作技能 |
|         | 溝通與表達   | 溝通技能        |
|         | 團隊合作    | 團隊合作技能      |
|         | 領導藝術    | 原創與進取技能     |

由上表可知本教材編撰之目的，即在培養同學就業的核心能力，進而強化其就業競爭力。感謝本校通識教育中心的策劃與核心通識教師的協助，根據多年教學的經驗與專業背景，配合學生的需求，量身訂做一套屬於 21 世紀必備的就業競爭力的核心通識教材。希望同學們善加珍惜，努力學習，庶幾不負學校的期望與老師們的辛勞。



致理技術學院 校長

尚書昌

謹識



# 目錄

## 人際關係與溝通

### 第一篇 人際關係 1

#### 3 第一章 認識人際關係－〔楊荊生〕

第一節 人際關係的定義與內涵 4

第二節 人際關係的理論 10

第三節 人際關係的建立與維持 14

本章摘要 21

#### 23 第二章 影響人際關係的因素－〔陳昭婧〕

第一節 自我 24

第二節 個人因素與特質 30

第三節 外在因素 37

本章摘要 39

#### 41 第三章 人際關係與生活－〔陳昭婧〕

第一節 多元人際面向 42

第二節 促進人際關係 45

第三節 化解人際衝突 49

本章摘要 53

#### 54 本篇活動

活動一 人際樹輪 55

活動二 溫暖打招呼 56

活動三 我們一定有辦法 56

活動四 我相信你 57

活動五 我對他有多了解？ 58

活動六 家庭對我的影響 59

活動七 情緒的真面目 60

# 目 錄

## 人際關係與溝通

### 第二篇 溝通與表達 61

#### 63 第一章 溝通概論－〔楊濶萍〕

第一節 溝通意涵 64

第二節 溝通的功能 69

第三節 溝通理論 70

本章摘要 74

#### 77 第二章 溝通技巧－〔楊濶萍、柯賢城〕

第一節 溝通目的 78

第二節 有效溝通 80

第三節 溝通障礙 86

本章摘要 91

#### 93 第三章 溝通與生活－〔柯賢城〕

第一節 家庭的人際溝通 94

第二節 職場的人際溝通 100

第三節 網路的人際溝通 106

本章摘要 110

#### 111 本篇活動

活動一 檢視非語言訊息 111

活動二 檢視 PAC 自我狀態 112

活動三 體驗專注技巧 112

活動四 檢視內在情緒 113

活動五 同理心練習 114

### 第三篇 團隊合作 115

#### 117 第一章 合作與團隊－〔周富美、毛菁華〕

第一節 合作與團隊的意義及重要性 118

第二節 團隊合作的優點及類型 119



# 目錄

## 人際關係與溝通

|      |                |     |
|------|----------------|-----|
| 第三節  | 有效溝通的共同特徵及團隊角色 | 121 |
| 第四節  | 團隊規範與凝聚力       | 123 |
| 第五節  | 團隊績效提昇的影響因素及威脅 | 124 |
| 第六節  | 團隊合作之方式        | 129 |
| 本章摘要 |                | 131 |

### 133 第二章 影響團隊合作的人際關係－〔毛菁華〕

|      |           |     |
|------|-----------|-----|
| 第一節  | 合作與分享     | 134 |
| 第二節  | 自我肯定的人際溝通 | 137 |
| 第三節  | 非理性想法與溝通  | 139 |
| 第四節  | 尊重與真誠     | 142 |
| 本章摘要 |           | 145 |

### 147 第三章 引爆團隊合作動能－〔周富美〕

|      |           |     |
|------|-----------|-----|
| 第一節  | 激勵團隊學習    | 148 |
| 第二節  | 克服團隊合作的障礙 | 155 |
| 本章摘要 |           | 158 |

### 159 本篇活動

|     |                |     |
|-----|----------------|-----|
| 活動一 | 有趣的測驗－自我表露量表   | 159 |
| 活動二 | 傾聽的力量          | 161 |
| 活動三 | 自我測量－處理衝突的風格類型 | 162 |
| 活動四 | 我的性格與行為類型      | 164 |
| 活動五 | 團隊效力演練         | 170 |

## 第四篇 領導藝術 171

### 173 第一章 領導的意涵－〔黃世雄〕

|      |            |     |
|------|------------|-----|
| 第一節  | 領導概論       | 174 |
| 第二節  | 領導理論       | 176 |
| 第三節  | 團體領導者成功的要素 | 184 |
| 本章摘要 |            | 187 |



# 目錄



## 人際關係與溝通

|     |                        |
|-----|------------------------|
| 189 | 第二章 領導的原則與技巧－〔楊荊生〕     |
|     | 第一節 領導的模式 190          |
|     | 第二節 團隊領導人的挑戰 195       |
|     | 第三節 領導者的責任與特質 199      |
|     | 本章摘要 202               |
| 205 | 第三章 瞭解個人領導的能力－〔吳怡萱〕    |
|     | 第一節 瞭解自己的領導技能 206      |
|     | 第二節 領導危機的決策步驟 209      |
|     | 第三節 領導與團隊管理案例分析與討論 212 |
|     | 本章摘要 219               |
| 220 | 本篇活動                   |
|     | 活動 領導技能活動 218          |

## 參考書目

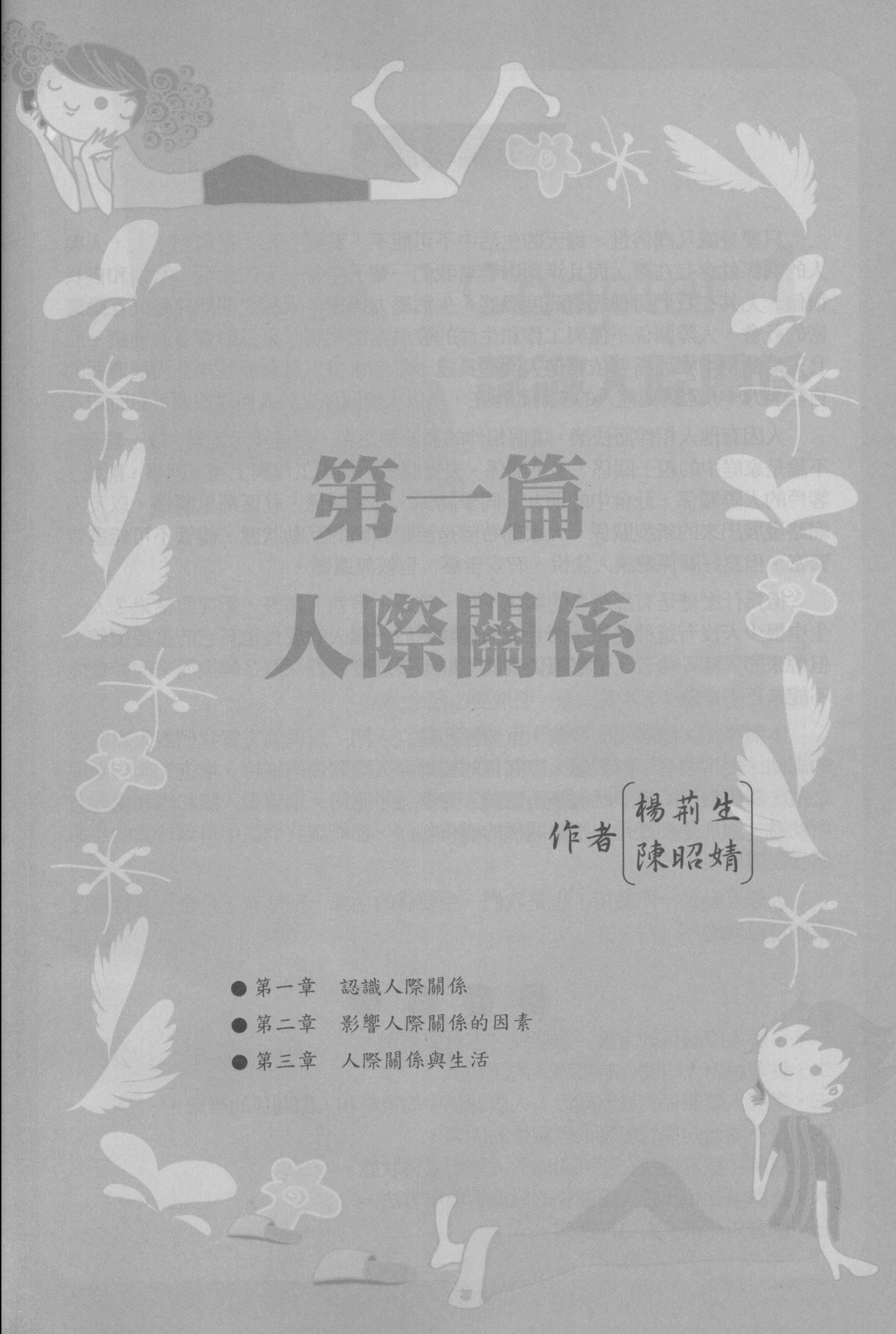
## 221



# 圖表

## 目錄 Contents

|         |                                |     |
|---------|--------------------------------|-----|
| 圖 1-2-1 | 自我概念的來源 .....                  | 25  |
| 圖 1-2-2 | Kinch 自我概念與溝通之間關係的模式圖 .....    | 25  |
| 圖 1-2-3 | 開放的關係＝對別人開放自己＋開放地接受別人 .....    | 27  |
| 圖 2-1-1 | 溝通歷程（資料來源：陳蛟眉，2004，P163） ..... | 64  |
| 圖 2-1-2 | PAC 理論---3 種不同的自我狀態 .....      | 71  |
| 圖 2-1-3 | 人際虛偽理論的溝通模式 .....              | 73  |
| 圖 2-1-4 | 社會滲透理論 .....                   | 73  |
| 圖 3-1-1 | 比較工作團隊與工作團體的差異 .....           | 118 |
| 圖 3-1-2 | 高績效工作團隊的特性 .....               | 122 |
| 圖 3-1-3 | 影響團隊績效提昇的因素 .....              | 124 |
| 圖 3-1-4 | 導致決策品質不良的團體迷思徵候 .....          | 126 |
| 圖 3-2-1 | 自我表露與人際關係的發展 .....             | 135 |
| 圖 3-2-2 | 周哈里窗 .....                     | 136 |
| 圖 3-2-3 | 經由自我表露，開放自我變大，隱藏自我變小 .....     | 136 |
| 圖 3-2-4 | 經由回饋，開放自我變大，盲目自我變小 .....       | 137 |
| 圖 3-3-1 | 未能整體搭配的團隊 .....                | 148 |
| 圖 3-3-2 | 整體搭配的團隊 .....                  | 148 |
| 圖 3-3-3 | 不斷激發個人能量而整體搭配不良的團隊 .....       | 148 |
| 圖 3-3-4 | 「聽」的五個層次 .....                 | 150 |
| 圖 3-3-5 | 衝突的過程 .....                    | 151 |
| 圖 3-3-6 | 衝突處理的向度 .....                  | 152 |
| 圖 4-1-1 | 管理方格理論 .....                   | 179 |
| 圖 4-1-2 | 費德勒權變模式 .....                  | 181 |
| 圖 4-1-3 | 情境領導模式 .....                   | 182 |
| 表 1-2-1 | 受到喜歡程度不同的人格特質 .....            | 31  |
| 表 1-2-2 | 依附風格 V.S. 心理地位 .....           | 34  |
| 表 1-3-1 | 二十五個簡單特定的訣竅 .....              | 46  |
| 表 3-1-1 | 避免社會閒散的途徑：階梯技巧 .....           | 128 |
| 表 3-1-2 | 三種團隊合作模式之比較說明 .....            | 129 |
| 表 3-3-1 | 五種衝突處理取向的適用時機 .....            | 153 |
| 表 4-1-1 | 國內學者對領導定義摘要 .....              | 175 |
| 表 4-1-2 | 國外學者對領導定義摘要 .....              | 176 |



# 第一篇 人際關係

作者 〔楊荊生  
陳昭靖〕

- 第一章 認識人際關係
- 第二章 影響人際關係的因素
- 第三章 人際關係與生活

## 本篇導讀

只要身處凡塵俗世、每天的生活中不可能不「看到」和「接觸到」人，人與人的關係就會存在著，而且深深影響著我們一輩子中每一天的生活、心情和自我價值。尤其在我們這種經濟高度發展、生活壓力擠壓，人我之間既疏離又互動緊密的社會，人際關係不僅與工作和生涯的發展密切相關，更且影響身心健康。而且人是動物中唯一需要依賴他人照顧長達十年，才得以具有最基本且尚稱薄弱的自立能力，人因為與他人的依附而存在，所以人際關係之於人何等重要可想而知。

人因有他人相伴而快樂，這個相伴的需要很重要，更是多元皆需、缺一難全。不論是家庭中的親子關係、手足關係、夫妻關係，職場工作與上司、同事、部屬、客戶的人際關係，社會中的朋友、同學關係、師生關係、社區鄰里關係，以及因網路發展出來的新型關係，大家都希望是溫暖和諧的互動狀態，儘管不可能盡皆緊密，但良好關係總讓人愉悅、有安全感，也較無遺憾。

但為什麼總是有那麼多的關係不睦、破裂、爭執、傷害、衝突與結束？人一生中很少人沒有這種經驗，而且這種經驗對於一個人的成長也有它的重要價值；但帶來的失落、痛苦、憤怒或傷害能不能不要那麼強烈深厚？轉換而來的能量能不能是正不是負？

本篇將從人際關係的意義、重要性和建立入門，以理論充實我們對人際關係的認知，提供讀者了解影響人際關係的要素與人際關係的維持、增進和衝突處理之道，對照自己的實際狀況多所體認、覺察並予應用。期望對人際和諧和處理有所助益，讓凡是經歷過，不論關係的變化如何，都能讓我們從中得到珍貴的生命感受與價值。

人際互動是一門藝術，也是我們一生要修的功課，是珍珠、是塵土其實都因我們自己琢磨～

### 學 習 目 標

- 一、了解人際關係的定義、重要性、本質與類別。
- 二、從理論對人際關係有更深入的認知。
- 三、掌握人際關係的發展階段、人際關係中的策略和人際關係的維繫。
- 四、從不同面向探討影響人際關係的因素。
- 五、理解和探索自我在不同面向的人際需求與狀態。
- 六、認識增強和改善人際關係的態度習慣與方法。
- 七、學習如何減少與處理衝突。

# Chapter 1

## 認識人際關係

人際關係的定義紛歧，但人際關係卻是和諧社會的必要條件，是人的基本社會需求，可助人自我瞭解，可達到自我實踐與肯定，也可用來自我檢定社會心理是否健康。故一個社會人就不能不正視人際關係，只要肯用心，誠意地抱著學習的態度，也都可以擁有好的人際關係。



## 第一節

# 人際關係的定義與內涵

人是社會動物，不能沒有人際關係，況且人際關係對每個人的情緒、生活、工作有很大的影響，甚至對組織氣氛、組織溝通、組織運作、組織效率及個人與組織之關係也有極大的影響。但每個個體都有其獨特之思想、背景、態度、個性、行為模式及價值觀，要彼此尊重、了解、包容、欣賞，並能建立真正的友誼，是何等的難得與不容易。

## 一、人際關係之定義

人際關係(relationships)有許多不同之定義，一般人習慣上仍以「二個人之間彼此相互影響、相互依賴，而且彼此的互動維持一段較長的時間。」（陳皎眉，2006）視為人際關係的界定範疇。其他如三民辭典(1995)中對人際關係的定義是人與人之間相互認知，因而產生的吸引或排拒，合作或競爭，領導或服從等關係；Michael Argyle(1996) 對人際關係的定義是指在某一段時間裏與某人經常保持的社會接觸；張宏文(1996)將人際關係的定義為個人與個人之間的互動關係...等也都是如此定義。



但也有人將人際關係廣泛指為產生於人與人之間的交互作用歷程，儘管是在路上或在公共場合裡與陌生人擦身而過，只要雙方之間已產生影響力，就可視為一種人際關係：例如：當你看到陌生人迎面而來，你閃身而過；你與友人在電梯內交談，見到陌生人走進來，你們隨即低聲交談或轉而沉默；有陌生人注視時，自己會覺得不

自然、不自在……等，凡此情形，也可視為一種人際關係。換句話說，人際關係不僅存在於熟識者之間，也可能發生於陌人的人事情境裏。更廣義的人際關係還包含文化制度模式與過程方面，更廣義的人際關係也就是社會關係。

故狹義的人際關係則專指友伴、同儕、同事的人際互動關係（徐西森，民 87；Devito,1994）。指人與人之間，在一段過程中，彼此藉由思想、感情、行為所表現的吸引、排拒、合作、競爭、領導、服從等互動之關係；廣義的定義則包含文化制度模式與社會關係，如親子關係、兩性關係、手足關係、師生關係等人與人之間任何型態的互動關係。





## 二、人際關係的重要性

人際關係之外在表現即是倫理，而倫理是人與人之間合理的分際與職分，論語顏淵篇：「齊景公問政於孔子。孔子對曰：『君君臣臣，父父子子。』」。說明君臣父子各守分際，各盡職分的意思。家庭、學校、職場、社會等組織中的人際關係便是以此為基礎。讓各種團體或組織內每個組成分子均能按其角色、職責、位子而有適當之思想、言語、行為模式及價值觀，而達良好之組織氣氛，進而提高組織效能。人際關係的重要，可分由下列四點說明：

### (一) 人際關係是人之基本社會需求

人類基本需求的普世存在不全是因為文化差異之故，健康和自主是人類基本需求中兩個不可或缺的前提，也是參與社會生活的要件。對於需求的追求滿足是每一個人的基本權利，如果遭到剝奪或拒絕不僅是道德上的瑕疵，更會造成政治上的困境（王慶中，2000）。

然而人是社會動物，每個個體均有其獨特之思想、背景、態度、個性、行為模式及價值觀；人際關係對每個人的情緒、生活、工作都有很大的影響，人際關係是人之基本社會需求。

### (二) 人際關係可助人自我瞭解

我國社會的存在與發展有其結構性或規律性，要了解我國社會系統的性格，特別是它安定的成因，必尋找曾經普遍流行而且有社會規範作用的文化觀念(或概念)，「人情」是人之「應有」的情感，因此可說是做人之基本需求。已有許多研究發現，自我揭露的程度與關係滿意度，存在顯著相關。因此，學習開放自己，也接受別人給我們的回饋，不但有助於自我的認識與瞭解，同時，更能使個人建立良好的人際關係。



當個人對自己的認識愈多，瞭解愈深，也愈能夠清楚地向他人表露自己內在的想法、態度、情感、喜惡、專長等等，讓別人更加瞭解、認識我們，這就是自我揭露，而別人對我們的反應和回饋，也會進一步增進自我的認識與瞭解，經由自我揭露與回饋，我們更加認識自己、他人也更加瞭解我們。



### (三)人際關係可達到自我實踐與肯定

據估計，美國每年大約有十七萬五千至二十萬人自殺，而這些人自殺的主要原因是因為想要結束或脫離孤單、寂寞、不愉快、或失望的人際關係 (Adler, & Towne, 1981)。

有關兒童虐待 (child abuse) 的研究發現，「社會孤立」(social isolation) 與「兒童虐待」間有重要的相關存在。Steele 和 Pollock (1986) 更發現，施虐父母本身常常是在缺乏關懷與情緒支持的環境下長大的，因為缺乏被照顧、關懷的經驗，使得他們不知如何照顧子女。有關離婚的研究發現，父母離婚對孩子的自我概念有不良的影響。父母離婚的孩子，因為年齡的不同，可能經驗悲傷、恐懼、無助、孤獨等強烈的情緒 (簡春安，民 83)。

### (四) 人際關係可用來自我檢定社會心理是否健康

26%的美國人，大約為五千萬的人，覺得他們是寂寞的。百分之七十以上的求助個案，是屬於感情上的問題：包括失戀配偶的外遇、親子衝突等。根據組織學家的估計，百分之八十的人，在工作上失敗，不是因為他們的專業技術、能力、或工作動機不夠，而是因為他與「人」一起工作，無法與「人」好好相處。

許多研究已經發現，人際關係不但影響一個人是否快樂，是否對生命感到滿意，也影響他們的生理健康情形。研究發現，如果孩子住院時，有人 (父母、護士、社工員....) 和善的與他們交談，告訴他們一些和生病有關或無關的事情，給予精神、獲情緒上的支持、肯定，則孩子的恢復會比較快。有關職業婦女的研究發現，社會支持可以有效地抒解工作、家庭、過度負荷的壓力。老年人因為身體的健康情形不如年輕力壯時，而經濟能力又因為退休而降低，興趣、嗜好的從事，受限於體力，也不如年輕時，可以隨心所欲，因此，往往覺得人生無趣，產生不如歸去的感嘆。

研究也發現，如果有良好的社會支持，上述的情形就可以改善許多。因為人際關係有以下幾個的功能：

1. 減輕寂寞 (to alleviate loneliness)。
2. 尋求刺激 (to secure stimulation)。
3. 滿足需求 (to fulfill needs)。
4. 增進自我瞭解 (to establish contact for self knowledge)。





### 三、人際關係之本質

爲了要建立幸福人生、和諧組織、安定社會與世界大同，要先建立良好的  
人際關係。人際關係須從個人品德修養做起，按部就班，再推己及人，  
擴充於團體之中。故人際關係之本質應包括對人生目標的體認、人際關係  
建立的步驟、環境條件的營造、角色的認知、及社會行爲的一般規範之遵  
守等。

人在環境中生活，不但與環境相互互動，因環境改變，人際關係也會  
產生改變；不同角色也會有不同之功能與態度，人在環境中應先認定自己  
的角色，再設定恰當之人際關係；人際關係之進行也需按團體規則進行，  
此規則大略包含了法律、禮節、道德三方面。因此，人際關係的狀況會受  
環境、個人的人生觀、價值觀、角色扮演、倫理行爲...等影響。人際關係  
的特性是：

1. 人際關係的發展是有階段性的。
2. 人際關係有深度和廣度上的不同。
3. 人際關係是獨特和不斷改變的。
4. 人際關係是多向度的。
5. 人際關係是複雜的。
6. 人際關係是經由溝通來建立和維持的。

### 四、人際關係之類別

人際關係的類別有許多不同的分類法，如分爲朋友型人際關係、愛情  
形人際關係、性愛型人際關係、職員／專業型人際關係四種（David  
Hingsburger，1989）；分爲權力之人際關係、交易之人際關係、愛情之人際  
關係三種（Tong Lake，1981）；分爲陌生(strange)、相識(acquaintance)、朋  
友(friend)、愛侶(lover) 四種（張宏文，1996）；或分爲君君、臣臣、父父、  
子子四種（孔子）等，因角色、職責、關係、身分而不同的人際關係。筆  
者擬將人際關係之類別分爲以下四種：

#### （一）權力之人際關係

即孔子所標榜的君君、臣臣之職場人際關係，也有人稱之爲職場倫理。  
這種人際關係含有官僚的階層體制，領導者有憑藉組織、制度、法紀，讓  
被領導者服從其指令的權力。其領導的內涵大致可分爲：思想意念、精神  
意志、學識才能及政策方法。





## (二) 專業之人際關係

專業之人際關係是一種影響力的展現，著重主觀之優越條件，其影響力的發揮必須建立在專業的、人際的、法治的與利害的幾項基礎之上。

## (三) 家庭之人際關係

家庭之人際關係以感情、血緣為基礎，美國教育專家沙提爾說：「人都是最熟悉和習慣的方式來反應。」一般人在小時候說他不願意和自己的父母一樣，長大後卻發現自己和父母十分相像，這就是他用最熟悉和習慣的方式來反應。

人的基本社會是家庭，家庭裡的互動關係形成他的人際劇本。因此，每個人在家庭裡的人際模式會延伸至他的社會生活。他在家庭中與某一個人相處的模式，也會在社會上找到類似的對象重覆他既定的人際模式。據研究發現：一個每周見面一個小時的團體，在經過六至八小時的相處之後，就會將個人在家庭中的互動關係版本帶到團體來。

當我們了解人際模式之形成與影響後，就比較能處理人性的弱點。我們再回想父母的行為與性格，就較能懷抱著感恩的心去諒解他們的處境，因為他們的個性也是從家庭劇本沿襲下來，而他們卻沒有我們今日所擁有的機會與知識來面對自己、改造自己。

## (四) 友情之人際關係

Levinger & Snoek 的相互依賴理論最能說明友情之人際關係。Levinger & Snoek 將人際關係的發展分為三個階段。

第一個階段，也就是零接觸的階段；

第二階段即是知曉階段；

第三個階段是表面接觸（surface contact）階段，亦即雙方開始互動，當雙方的互動開始增加，彼此的關係開始發展，而且互賴程度逐漸增加，即是進入相互關係（mutuality）階段。Levinger 和 Snoek 認為相互關係是一個連續的過程，從輕微的互賴，到強烈的互賴。且所有的親密關係，無論是與父母、配偶、好朋友、兄弟姐妹、或男女朋友，都具有三種基本的特徵（characteristics）（Taylor, Peplau, & Sears, 1994）：

1. 彼此的互動維持一段相當長的時間，而且互動相當頻繁。
2. 彼此的互動包括許多不同種類的活動或事件。
3. 在親密關係中，兩個人之間相互的影響力很大。



A black and white photograph of two young women in a classroom setting. The woman on the left, wearing a light-colored button-down shirt, is smiling and shaking hands with the woman on the right. She is holding a dark book or folder. The woman on the right, wearing a white polo shirt, is also smiling and looking at her. They appear to be in a celebratory or congratulatory mood. In the background, there are bookshelves filled with books.

恐懼與權威是對孿生兄弟，權威態度的背後，其實隱藏著的是一種內心的畏懼，是怕被瞧不起，缺乏自信的反作用。環境對心理的影響很大，幼兒需在有「足夠好的母親」，能在被擁抱扶持的環境中成長，才能發展出「真我」來，否則爲了生存之需必將由過多「假我」去順應逆境，而塑造成不當的人格。小孩因對世界的無知而恐懼，大人則常以權威來壓制小孩的需求與好奇，其間不良的互動關係又會內化在小孩的心中，對權威的過度恐懼常會形成過多的不正常超我，壓迫別人，也壓迫自己，而造成其往後人際關係的障礙以及各種心身障礙。

目前研究人際關係的理論很多，精神分析有其適當性，但卻不能因此而被視為永遠的絕對真理，它還是會隨著時光流轉，被不斷地探索下去的。