

Relationel Velfærd

Syv principper i arbejdet med relationer

*Af
Jacob Storch*



Jacob Storch, PhD

I mere end 25 år har Jacob arbejdet med den offentlige sektor, altid med et afsæt i systemiske, narrative og socialkonstruktionistiske idéer. Har i alle årene været optaget af velfærdens konkrete som systemmæssige udfordringer.

Har stiftet og bygget ATTRACTOR og Joint Action samt haft forskellige roller som direktør gennem årene.

Har forfattet 9 bøger om ledelse og velfærdsudvikling og har løbende skrevet artikler til danske og engelsksprogede bøger og tidsskrifter.

Med Relationel VelfærdsLab bevæger han sig dybt ind i velfærds kerneproblematikker og tilbyder her rådgivning, kurser, foredrag og mini-konferencer.

relationel
velfærdsLab

RELATIONEL
VELFÆRDSLAB
1

Relationel VelfærdsLab

relationel
velfærdsLab

✓ Fagligt Laboratorium

Et fællesskab for pionærer indenfor velfærdsudvikling. Praksis og forskning mødes!

✓ Kurser og foredrag

Vi omsætter idéer og tanker til lærerige kurser og foredrag, der kan bruges i praksis!



✓ Videndeling

Vidoer, artikler og cases deles for alle, der vil tage del i fællesskabet.

✓ Konsulentopgaver

Mere end 25 års erfaring med forandringer i den offentlige sektor funderet i systemisk, narrativ og socialkonstruktionistisk praksis

Indholdsfortegnelse

Relationel Velfærd	1
Indledning	4
<i>Fra transaktionsvelfærd til relationel velfærd</i>	<i>4</i>
<i>En introduktion til de syv principper</i>	<i>8</i>
En bevægelse i velfærden	9
<i>To bevægelser i udviklingen af relationel velfærd</i>	<i>10</i>
<i>Princip 1</i>	<i>12</i>
Identitet skabes i relationer – og kan derfor forandres	12
PRINCIP 2	15
Det vi spørger til, vokser	15
– fra problemfokus til mulighedsrum	15
PRINCIP 3	18
Problemer opstår i relationer – ikke i mennesker	18
PRINCIP 4	21
Sprog skaber virkelighed	21
– fra systemets kategorier til menneskelige møder	21
PRINCIP 5	23
Udvikling skabes i bevægelse	23
– fra lineær indsats til relationel forandring	23
PRINCIP 6	25
Det, der er vigtigt for borgeren	25
– fra systemets logik til menneskets liv	25
Princip 7	27
Deltagelse skaber betydningsfuldhed – og betydningsfuldhed skaber udvikling	27
Relationel velfærd som retning	29
Videre læsning og inspiration	30
Relationel velfærd og samskabelse	30
Ledelse, organisering og sammenhæng	30
Eksempler på udvikling i Norden	30
Viden, metoder og cases	30

Indledning

Fra transaktionsvelfærd til relationel velfærd

Den nordiske velfærdsmodel er en af de stærkeste samfundsmæssige konstruktioner, vi har udviklet. Den er bygget på idéer om universelle rettigheder, lighed og et fælles sikkerhedsnet gennem livets forskellige faser. Det er en væsentlig styrke – og et fundament, vi har god grund til at værne om.

Samtidig står vi i dag i en situation, hvor ulighed fortsat vokser, hvor flere mennesker lever med komplekse og sammensatte udfordringer, og hvor den offentlige sektor er under pres – både økonomisk og personalemæssigt. Det rejser et grundlæggende spørgsmål: Skal vi gøre mere af det samme – eller er der behov for at gentænke, hvad velfærd er, og hvordan den skabes?

Det er i dette spændingsfelt, at relationel velfærd melder sig som en nyorientering.

“Velfærd er noget, vi skaber sammen i vores relationer til hinanden. Det måles ikke i antallet af minutter eller mængden af ydelser, men i gode liv.” (Mandag Morgen, 2014)

Relationel velfærd er ikke et opgør med velfærdsstatens grundlæggende værdier. Men det er et opgør med nogle af de logikker, der over tid har sat sig tungt igennem i vores måde at forstå og organisere hjælpen på.

For selv om systemet er skabt for at hjælpe, ser vi igen og igen, hvordan bureaukrati, faglig specialisering og opdeling i siloer kommer til at stå i vejen for at møde mennesker i deres levede liv. Vi ser, hvordan en diagnosekultur kan skabe en underskudsrelation, hvor menneskets mangler bliver adgangsbillet til hjælp. Og vi ser, hvordan manglende koordinering forskyder kompleksiteten over på borgeren og familien frem for at blive båret professionelt.

Denne kritik ligger tæt på Hilary Cottams analyse af velfærdsstatens situation. Cottam er ophavskvinde til begrebet relationel velfærd og

stod bag nogle af de første gennembrudsprojekter, der viste, hvordan velfærd kunne gentænkes relationelt og samskabende. Hendes arbejde peger på et voksende misforhold mellem de systemer, vi har arvet fra det 20. århundrede, og de liv, mennesker faktisk lever i dag.

Som hun skriver, er "velfærdsstaten et industrielt system", formet af en tid præget af masseproduktion, hierarki og kontrol. Og konsekvensen er ikke blot utilstrækkelighed, men en mere grundlæggende begrænsning i, hvad systemet overhovedet kan understøtte. Velfærdsstaten kan måske stadig gribe os, når vi falder, men den hjælper os ikke nødvendigvis med at lette.

Det peger på en afgørende erkendelse:
Det er ikke nok at reformere systemerne, hvis vi fastholder de samme grundantagelser om, hvad velfærd er.

Som Cottam også formulerer det, må vi begynde et andet sted: med menneskers liv – og skabe systemer, hvor deltagelse er naturlig, enkel og en del af hverdagen.

Det indebærer et skifte i selve forståelsen af velfærd.

I en klassisk velfærdslogik bliver velfærd knyttet til problemløsning, behovsstyring og levering af ydelser. Systemet identificerer mangler, afgrænser risiko og fordeler ressourcer. Borgeren bliver én, der har ret til noget – og det offentlige én, der leverer det.

I en relationel forståelse sker der en forskydning.

Her handler velfærd ikke først og fremmest om at løse problemer, men om at understøtte menneskers mulighed for at leve gode liv. Ikke kun om behov, men om kapabiliteter. Ikke kun om ydelser, men om relationer. Ikke kun om økonomiske ressourcer, men om at forbinde de mange ressourcer, der findes i menneskers liv – familie, netværk, lokalsamfund og civilsamfund.

Velfærd bliver dermed ikke noget, der leveres – men noget, der skabes i relationer.

Denne forskydning kalder også på andre spørgsmål end dem, der traditionelt har styret velfærdsarbejdet.

Hvor vi før har spurgt:
Hvad har borgeren ret til?
Hvem skal vi henvise til?
Hvem har ansvaret?

Bliver det i stigende grad relevant at spørge:
Hvad er vigtigt for borgeren?
Hvem skal vi samarbejde med for at lykkes?
Hvordan skaber vi løsninger, der giver mening i menneskers liv?

Det er her, skiftet fra transaktion til relation bliver centralt.

I en transaktionsmodel forstås relationen mellem borger og system som en udveksling: rettigheder for ydelser. I en relationsmodel forstås velfærd som noget, der opstår i samarbejdet mellem mennesker – hvor løsninger ikke blot leveres, men udvikles i fællesskab.

Det er ikke kun en organisatorisk ændring. Det er en ændring i, hvordan mennesker bliver til i mødet med velfærden.

Som socialkonstruktionistiske perspektiver peger på, formes vores forståelse af os selv og hinanden i de relationer og det sprog, vi indgår i. Dermed bliver velfærd heller ikke kun et spørgsmål om indsatser, men om de former for samspil, som indsatserne gør mulige.

Det betyder, at velfærd ikke kun handler om, hvad vi gør – men om de måder, vi taler, spørger og samarbejder på.

Relationel velfærd begynder derfor ikke med en ny ydelse. Den begynder med en ny opmærksomhed.

En opmærksomhed på, at velfærd opstår i relationer. I sproget – i deltagelsen – i de fællesskaber, vi er med til at skabe.

Det er denne bevægelse, de følgende syv principper forsøger at indfange. Ikke som en metode, der kan implementeres trin for trin. Men som pejlemærker for en anden måde at orientere sig på i velfærdsarbejdet.

Masterclass
Relationel Velfærd
12. & 13. august 2026
Se mere på rvlab.dk



En introduktion til de syv principper

Hvis vi tager denne bevægelse alvorligt – fra transaktion til relation, fra system til liv – opstår der et naturligt næste spørgsmål: Hvordan orienterer vi os så i praksis?

Ikke som en ny metode, der kan implementeres, men som en anden måde at være opmærksom på i det daglige arbejde.

For udfordringen er ikke først og fremmest mangel på viden. Vi ved allerede meget om, hvad der virker. Vi kender betydningen af relationer, tillid, samarbejde og det at tage afsæt i menneskers egne perspektiver.

Alligevel oplever mange, at det er vanskeligt at få disse erkendelser til at leve i praksis. Ikke fordi viljen mangler. Men fordi de strukturer, sprog og vaner, vi arbejder i, ofte trækker i en anden retning.

Derfor handler udviklingen af relationel velfærd ikke kun om at gøre noget nyt. Det handler om at orientere sig anderledes i det, vi allerede gør.

Det er netop her, de syv principper kommer ind. De skal ikke læses som en metode, en manual eller en model, der kan implementeres trin for trin. De er snarere et forsøg på at formulere nogle grundlæggende faglige orienteringer – nogle opmærksomheder – som kan hjælpe os til at tænke, tale og handle anderledes i velfærdsarbejdet.

De peger ikke først og fremmest på nye teknikker. De peger på et andet afsæt. En anden måde at forstå mennesker, problemer, samarbejde, udvikling og professionel praksis på.

Principperne hænger tæt sammen. Hvert princip belyser én side af den samme bevægelse. Tilsammen tegner de et fagligt landskab – et terræn, vi må lære at bevæge os i.

Et terræn, hvor:

- mennesker ikke forstås isoleret, men i relationer

- spørgsmål ikke blot afdækker, men skaber retning
- problemer ikke kun lokaliseres i individer, men i mønstre
- sprog ikke kun beskriver, men former virkelighed
- udvikling ikke er lineær, men opstår i bevægelser over tid
- faglighed må kobles til det, der er vigtigt for borgeren
- deltagelse er en forudsætning for velfærd

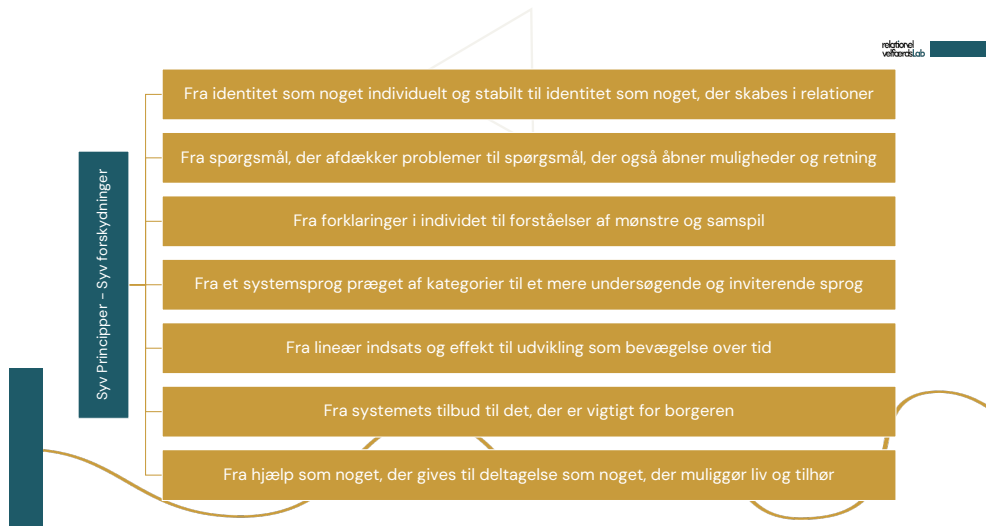
En bevægelse i velfærden

Principperne kan samtidig forstås som udtryk for en mere grundlæggende bevægelse i velfærden.

På den ene side står det, vi kan kalde det 20. århundredes velfærdstænkning. Her er opgaven at identificere problemer, afgrænse behov og levere ydelser. Arbejdet organiseres gennem kategorier, specialisering og tydelig ansvarsplacering. Det skaber overblik og styrbarhed – men kan samtidig føre til fragmentering og distance.

På den anden side står en relationel velfærdsforståelse. Her er udgangspunktet ikke systemet, men livet. Velfærd forstås ikke som noget, der leveres, men som noget, der skabes i relationer – mellem mennesker, fagligheder og fællesskaber.

Mellem disse to forståelser udspiller der sig en række faglige forskydninger. Det er disse forskydninger, de syv principper forsøger at indfange:



Bevægelsen er ikke et enten-eller. Men et både-og – med en tydelig forskydning: Fra system som udgangspunkt – til relation som afsæt
Fra ydelse som svar – til liv som retning

To bevægelser i udviklingen af relationel velfærd

Udviklingen af relationel velfærd i Norden bevæger sig i disse år i to samtidige spor.

Den ene bevægelse er de større, strategiske udviklingsprojekter, hvor kommuner og samarbejdspartnere arbejder med at gentænke hele indsatser og organiseringer. Her ser vi blandt andet nordiske og nationale projekter, hvor nye måder at organisere velfærd på bliver afprøvet i større skala. I dansk sammenhæng gælder det blandt andet Opgang til opgang i Aarhus Kommune, ungeindsatser i Esbjerg, Herning og Randers samt beskæftigelsesrettede indsatser i Roskilde Kommune.

Den anden bevægelse er mindre synlig, men mindst lige så betydningsfuld. Den foregår i hverdagen – i mødet mellem borgere

og professionelle, i samtaler, i beslutninger og i små handlinger. Det er her, relationel velfærd i praksis bliver til.

For selv i de store projekter er det ikke strukturerne i sig selv, der skaber forandring. Det er de konkrete møder: hvordan vi spørger, hvordan vi lytter, hvordan vi forstår situationen, og hvilke handlemuligheder vi får øje på sammen.

De syv principper i dette papir retter derfor primært opmærksomheden mod denne anden bevægelse. Ikke fordi de store projekter er uvigtige – tværtimod. Men fordi det er i de små, relationelle mikrohandling, at forandringen faktisk finder sted.

Det er her, relationel velfærd bliver virkelig.



The screenshot shows the RV-Lab homepage with a dark blue background and a wavy orange line at the top. The main headline reads "Relationel velfærd handler om relationer fremfor systemer". Below it, a smaller line says "Når velfærd bliver mere end ydelser" with a downward arrow. A photo of a man in profile is visible. To the right of the screenshot, the text "Meget mere end en hjemmeside" is followed by "Få ny inspiration – hent artikler, se videoer og vær med i fællesskabet!". At the bottom left of the screenshot, the URL "rvlab.dk" is displayed. At the bottom right, there is a circular logo with the number "3" and the text "RELATIONEL VELFÆRDSLAB".

Meget mere end en hjemmeside

Få ny inspiration – hent artikler, se videoer og vær med i fællesskabet!

rvlab.dk

Princip 1

Identitet skabes i relationer – og kan derfor forandres

I arbejdet med borgere er det nærliggende at forstå udfordringer som noget, der ligger i den enkelte: en borger, der er "besværlig", "modvillig" eller "svær at samarbejde med". Denne måde at forstå situationer på er dybt indlejret i vores faglige traditioner og organisatoriske logikker.

Men vores erfaring – og et voksende teoretisk grundlag inden for socialkonstruktionisme og systemisk praksis – peger i en anden retning: Det, vi møder, opstår ikke alene i den enkelte, men i relationen mellem mennesker. Lad os udforske det med et eksempel:

I en kommune oplevede en gruppe hjemmehjælpere en ældre kvinde som særligt vanskelig. Hun blev beskrevet som nedladende, afvisende og til tider direkte aggressiv. Situationen var blevet så fastlåst, at medarbejderne hver dag trak lod om, hvem der skulle besøge hende. Ingen ønskede opgaven. Relationen var præget af modstand – på begge sider.

I stedet for at forsøge at "løse" problemet gennem nye procedurer eller faglige tiltag, blev opmærksomheden rettet et andet sted hen: Var der variationer i oplevelsen? Var der nogen, der havde haft en anden erfaring?

En yngre medarbejder markerede forsigtigt. Hun genkendte ikke det billede, de andre tegnede. Hun oplevede tværtimod mødet som relativt uproblematisk – nogle gange ligefrem godt.

Det blev startpunktet for en nærmere undersøgelse. Hvad gjorde hun konkret anderledes? Hvordan begyndte hendes besøg? Hvad sagde hun? Hvordan bevægede hun sig ind i hjemmet?

Det viste sig, at hun gjorde noget ganske enkelt – men afgørende anderledes. Hun ringede på døren og ventede, til hun blev lukket ind, i stedet for blot at låse sig ind. Hun tiltalte kvinden i De-form og ind imellem som "direktørfrue". Hun havde opfanget, at kvinden tidligere

havde levet et liv som en del af byens bedre borgerskab, med ansatte i hjemmet og en tydelig social position.

Medarbejderen mødte hende ikke som "en vanskelig borger", men som en person med en bestemt historie og identitet – og hun handlede i overensstemmelse med den.

På baggrund af denne indsigt blev der formuleret en hypotese: Måske reagerede kvinden ikke, fordi hun var vanskelig, men fordi hun blev mødt på en måde, der ikke stemte overens med hendes selvforståelse. Hvis hun blev mødt som "direktørfruen", ville hun også kunne træde ind i den position – med den værdighed og det samarbejde, der følger med.

Gruppen besluttede at afprøve denne tilgang. Efter få uger var situationen forandret markant. Den samme kvinde, som tidligere havde været genstand for lodtrækning, blev nu beskrevet som venlig, imødekommende og let at samarbejde med.

Det, der ændrede sig, var ikke borgeren alene. Det var relationen.

Set i et relationelt perspektiv er identitet ikke noget, vi "har" som individer. Den bliver til i de måder, vi møder hinanden på. Professionelle og borgere skaber gensidigt hinandens handlemuligheder gennem de positioner, de tilbyder og bekræfter i samspillet.

Menneskers handlinger og identiteter opstår og formes i de relationelle sammenhænge, de indgår i.

Når vi som professionelle går ind i en relation med bestemte forståelser, kategorier og forventninger, er vi ikke neutrale observatører. Vi er medskabere af den virkelighed, vi træder ind i. Vores måder at spørge, tale, forstå og handle på er med til at invitere bestemte mønstre frem – og udelukke andre.

Når borgeren forstås som "besværlig", kalder det bestemte handlinger frem: kontrol, afstand, irritation. Og disse handlinger fremkalder tilsvarende reaktioner. På den måde stabiliseres en negativ relationel spiral.

Omvendt åbner en anden forståelse – en anden identitetsfortælling – for andre måder at handle på. Når borgeren mødes som en person med værdighed, historie og position, bliver det muligt for hende at respondere inden for netop denne ramme.

Identitet kan her forstås som de mere eller mindre tavse forventninger i relationen om, hvad der er passende at gøre, og hvem man kan være for hinanden. Det er disse forventninger, der guider handlingerne i situationen – både hos borgeren og den professionelle. Når de forskydes, forskydes også det, der bliver muligt at gøre.

Pointen er enkel – og samtidig radikal:

Vi arbejder ikke med mennesker som faste størrelser. Vi arbejder i relationer, hvor mennesker hele tiden bliver til.

Det betyder også, at forandring ikke først og fremmest sker gennem nye metoder, indsatser eller strukturer, men gennem de måder, vi går ind i relationer på. Det er her, nye muligheder opstår – eller lukkes ned.

Relationel velfærd begynder derfor ikke med at ændre borgeren. Den begynder med at ændre relationen – og dermed det, det bliver muligt at være for hinanden.

PRINCIP 2

Det vi spørger til, vokser

– fra problemfokus til mulighedsrum

Spørgsmål bliver ofte forstået som neutrale redskaber til at indsamle information. I velfærdsarbejde bruger vi dem til at forstå problemer, vurdere behov og afklare indsatser.

Men spørgsmål gør mere end det.

De former opmærksomheden. De er med til at afgøre, hvad der træder frem i samtalen – og hvad der træder i baggrunden. Derfor er spørgsmål aldrig blot spørgsmål. De er også med til at skabe den virkelighed, der er ved at tage form mellem mennesker.

Når vi igen og igen spørger til problemer, fejl og mangler, bliver disse gradvist det mest synlige i fortællingen om et menneske. Ikke fordi de ikke findes, men fordi de får sproglig og relationel tyngde. På den måde kan spørgsmål være med til at fastholde en forståelse – og nogle gange også en position.

Det peger på en afgørende opmærksomhed i mødet mellem mennesker: Hvis det, vi spørger til, vokser, må vi være varsomme med, hvad vi inviterer frem.

Det betyder ikke, at vi skal undgå det svære. Men det betyder, at vi ikke må lade det svære blive hele virkeligheden.

Derfor bliver det afgørende, hvilke spørgsmål vi stiller – og hvad de gør muligt. Spørgsmål kan afklare problemer, men de kan også åbne for menneskers egne forståelser, ønsker og retning.

Når vi spørger:

Hvordan forstår du selv den situation, du står i?

Hvad vil for dig være en god løsning?

Hvilken form for hjælp ville give mening?

Hvem kunne spille en rolle i det?

Hvad kunne give håb eller bevægelse?
... så sker der ofte noget andet i samtalen.

Opmærksomheden flytter sig. Og med den flytter også det, der bliver muligt at få øje på.

Det er velkendt i arbejdet med relationel velfærd, hvor skiftet fra mangel til mulighed ikke først og fremmest sker gennem nye indsatser, men gennem andre måder at tale og spørge på. Når vi ændrer, hvad vi får øje på, ændrer vi også, hvad der kan skabes sammen.

Et eksempel fra en kommune, der arbejdede med visitation i ældreplejen, illustrerer dette skifte.

Her oplevede medarbejderne, at samtalerne med borgere og familier i høj grad var styret af en række skemaer, som skulle udfyldes. Skemaerne satte dagsordenen for spørgsmålene og tog så meget opmærksomhed, at det blev vanskeligt at få tid til den egentlige dialog.

I stedet for at begynde med relationen, begyndte man med systemet.

Det blev taget op til revision. Medarbejderne besluttede at gøre noget andet: at starte med samtalen. At lytte åbent til familien, forstå deres situation, deres ønsker og hvad de håbede på hjælp til.

Det betød, at de midlertidigt måtte give slip på de skemabaserede spørgsmål som styrende for mødet.

Deres erfaring var markant.

Når de investerede i relationen og den åbne dialog fra begyndelsen, fik de faktisk alle de informationer, de havde brug for – ikke som svar på enkelte spørgsmål, men som en del af den samlede fortælling.

Det, der tidligere krævede mange spørgsmål og meget tid, blev nu tilgængeligt gennem samtalen. Skemaerne kunne efterfølgende udfyldes relativt enkelt.

Forskellen var ikke, at systemets krav forsvandt. Forskellen var, hvor samtalen begyndte.

Ved at begynde i relationen frem for i systemet blev mødet med borgeren et fælles undersøgelsesrum frem for en administrativ gennemgang.

Det peger på en vigtig indsigt:

Når vi ændrer, hvad vi investerer vores opmærksomhed i, ændrer vi også, hvad der bliver muligt at få øje på – og dermed også, hvad vi kan handle på.

I praksis kan det være forskellen mellem at blive fastholdt i en problemfortælling og at træde frem som én, der også har erfaringer, vurderinger og ønsker.

Når spørgsmål inviterer til refleksion frem for afklaring alene, sker der noget med relationen. Samtalen bliver ikke kun en undersøgelse af et problem, men et fælles arbejde med at skabe mening og retning.

Borgeren bliver ikke blot genstand for vurdering, men deltager i det, der er ved at blive til.

Et nyt spørgsmål kan være begyndelsen på en ny fortælling. Ikke fordi det giver svaret – men fordi det ændrer, hvad der overhovedet kan siges, tænkes og håbes på.

At arbejde på den måde kræver en faglighed, der kan blive i det åbne. En faglighed, der ikke har travlt med at lukke forståelsen, men som kan blive i undersøgelsen længe nok til, at noget andet kan træde frem.

For forskellige spørgsmål inviterer til forskellige former for deltagelse. Og dermed til forskellige former for virkelighed. Relationel velfærd opstår ikke kun gennem nye løsninger. Den opstår gennem nye samtaler. Og nye samtaler begynder ofte med nye spørgsmål.

PRINCIP 3

Problemer opstår i relationer – ikke i mennesker

I velfærdsarbejdet er det næsten uundgåeligt, at problemer kommer til at sætte sig på mennesker.

Det er sådan, vi skaber overblik. Vi taler om den sårbare borger, den udsatte familie, det mistrivende barn. Kategorien giver os noget at holde fast i. Den gør kompleksiteten håndterbar.

Men samtidig sker der noget i det øjeblik, vi begynder at forstå problemer som noget, der ligger i den enkelte. Noget forskydes i vores blik. For det, der ellers kunne have været set som noget, der opstår mellem mennesker, begynder at fremstå som noget, der tilhører én. Og dermed også noget, der skal findes løsninger på hos den ene.

Det kan virke oplagt. Og ofte også fagligt velbegrundet. Men det har en konsekvens: Det, der sker imellem mennesker – det, der gentager sig, det som binder situationer sammen over tid – risikerer at glide i baggrunden.

Lad os blive lidt ved det gennem et eksempel.

En familie er i kontakt med kommunen. Der er bekymring for børnene. Mor er presset og har svært ved at fastholde arbejde. Far drikker i perioder. Børnene trækker sig gradvist fra skole og fællesskaber.

Når situationen foldes ud i systemet, bliver den hurtigt delt op. Mor bliver en sag i beskæftigelsessystemet. Far bliver en misbrugssag. Børnene bliver til trivselssager. Hver del giver mening. Hver indsats er forankret i en stærk faglighed.

Og alligevel er der noget, der ikke rigtig flytter sig.

For det, der fremstår som flere problemer, hænger tæt sammen i familiens hverdag. Fars drikkeri påvirker stemningen i hjemmet. Det øger mors belastning. Det gør det vanskeligere for hende at fastholde

arbejde. Børnenes reaktioner er ikke løsrevet fra dette, men opstår i det samme samspil – og bliver samtidig med til at påvirke det.

Det er ikke tre separate problemer, der tilfældigvis optræder samtidig. Det er et mønster, der gentager sig i forskellige former.

Når vi ser det sådan, begynder noget at træde frem, som ellers let forsvinder: at problemer ikke blot er noget, nogen har, men noget, der opstår og opretholdes i relationer. I måder at være sammen på. I de gensidige påvirkninger, der udvikler sig over tid.

Det betyder ikke, at den enkeltes handlinger eller livssituation er uden betydning. Men det betyder, at de ikke kan forstås isoleret. De giver først rigtig mening, når de ses som en del af en større sammenhæng.

Og det er her, en afgørende forskydning bliver mulig. For i det øjeblik vi begynder at interessere os for mønstrene frem for individet alene, ændrer vores opmærksomhed sig. Spørgsmålene ændrer sig. Ikke nødvendigvis dramatisk, men tilstrækkeligt til, at noget andet kan komme til syne.

Vi begynder at lægge mærke til, hvad der gentager sig. Hvordan situationer udvikler sig. Hvordan handlinger hænger sammen på tværs af mennesker og over tid. Og ikke mindst hvordan vores egne måder at gå ind i situationen på bliver en del af det samlede mønster.

For når professionelle træder ind i en sag, træder vi ikke ind som neutrale observatører. Vi bliver en del af det, der er i gang. Vores måder at forstå, spørge, organisere og handle på er med til at forme det videre forløb.

I eksemplet med familien betyder det, at opdelingen i separate indsatser ikke blot er en organisatorisk nødvendighed. Den bliver også en del af det mønster, familien lever i. Hjælpen spejler fragmenteringen i deres hverdag. Og uden at nogen ønsker det, kan det være med til at stabilisere det, der allerede er vanskeligt.

Når vi i stedet begynder at arbejde med det, der sker imellem mennesker, åbner der sig andre muligheder. Ikke som en metode, der

kan lægges ned over situationen, men som en anden måde at være i den på. En måde, hvor vi i højere grad forsøger at forstå sammenhænge, koordinere på tværs og skabe et fælles blik på, hvad der er ved at udfolde sig.

Det betyder ikke, at faglig specialisering bliver irrelevant. Men det betyder, at den må indgå i noget større. I en fælles undersøgelse af det mønster, som ingen enkelt aktør kan se alene.

Set i et relationelt perspektiv bliver problemer dermed ikke først og fremmest noget, der skal lokaliseres og behandles hos den enkelte. De bliver noget, der må forstås og bearbejdes i de relationer, de opstår i.

Det peger på en anden måde at tænke velfærd på. Ikke som noget, der leveres til mennesker gennem afgrænsede indsatser, men som noget, der skabes i de relationelle sammenhænge, mennesker indgår i.

Her bliver kvaliteten af arbejdet ikke kun et spørgsmål om, hvad vi gør, men om hvilke mønstre vi er med til at skabe – og hvilke vi er med til at forandre.

Pointen er ikke, at problemer ikke findes. Men at de ikke bor i mennesker. De lever i relationer. Og det er også dér, de kan begynde at bevæge sig.

PRINCIP 4

Sprog skaber virkelighed

– fra systemets kategorier til menneskelige møder

I velfærdsarbejdet er sproget aldrig neutralt. Vi beskriver, vurderer og træffer beslutninger gennem ord, og selvom det ofte kan fremstå som om, sproget blot afspejler en allerede eksisterende virkelighed, ved vi, at det også er med til at forme den. Vores forståelser opstår ikke kun ud fra det, vi ser, men i høj grad gennem de måder, vi taler om og med hinanden på.

Det betyder, at sproget ikke bare er et redskab, men en aktiv medspiller i det, vi får øje på – og dermed også i det, vi handler på.

I den offentlige velfærd er sproget historisk udviklet for at sikre retssikkerhed, ensartethed og overblik. Derfor taler vi om borgere, ydelser, målgrupper og indsatser. Det er nødvendigt og meningsfuldt i en administrativ sammenhæng. Men når dette sprog bliver det dominerende, får det også konsekvenser for, hvordan mennesker træder frem i praksis. Der sker let en forskydning, hvor mennesker i stigende grad forstås gennem kategorier og funktioner frem for gennem deres liv og relationer.

Det er ikke en kritik af systemet, men en opmærksomhed på, hvad sproget gør.

Netop derfor bliver sproget et vigtigt sted at arbejde, hvis vi ønsker at skabe bevægelse i retning af en mere relationel velfærd. For selv små ændringer i ordvalg kan åbne nye måder at forstå og handle på.

Når et plejehjem omtales som et levehjem, flyttes opmærksomheden fra pleje som ydelse til livet som noget, der fortsat leves. Når "pårørende" bliver til familier og venner, træder relationerne tydeligere frem som noget konkret og betydningsfuldt – ikke blot som en funktion omkring borgeren. Og når vi taler om borgernes kommune i stedet for kommunens borgere, forskydes forståelsen af ejerskab og ansvar i en mere gensidig retning. På samme måde kan en bevægelse fra at tale om "løsninger" til at tale om "liv" åbne for en

anden tilgang, hvor opgaven ikke er at levere noget færdigt, men at indgå i noget, der skal leves og udvikles sammen med mennesker.

Disse sproglige forskydninger kan virke små, men de har betydning, fordi de åbner forskellige associationsveje og dermed forskellige handlemuligheder.

Samtidig viser erfaringer fra praksis, at det ikke er enkelt. Når organisationer begynder at arbejde bevidst med deres sprog, bliver det ofte tydeligt, hvor stærkt de eksisterende forståelser er indlejret. Det nye sprog peger frem mod noget andet, men det kan være vanskeligt at omsætte til konkret handling i en hverdag, der fortsat er organiseret omkring de gamle logikker.

Her ligger en central opgave. Ikke i at finde de "rigtige" ord én gang for alle, men i løbende at være opmærksom på, hvilke beskrivelser der åbner og lukker for bestemte forståelser og handlinger. Arbejdet med sproget bliver dermed et fagligt og ledelsesmæssigt arbejde, hvor man aktivt undersøger, hvordan organisationens måde at tale på er med til at forme dens praksis.

Som vi også ser i konkrete eksempler fra praksis, kan nye beskrivelser af mennesker og situationer skabe nye former for samspil. Når fortællingen om et menneske ændres, ændres også mulighederne for, hvordan man kan møde og samarbejde med vedkommende. Sproget er derfor ikke kun vigtigt, fordi det kan være mere eller mindre menneskeligt. Det er vigtigt, fordi det sætter grænserne for, hvad der overhovedet fremstår som tænkeligt og legitimt at gøre.

Sprog skaber ikke alene forståelse – det skaber mulighedsrum. Og når vi ændrer sproget, begynder vi også gradvist at ændre den virkelighed, vi er med til at skabe.

PRINCIP 5

Udvikling skabes i bevægelse

– fra lineær indsats til relationel forandring

I meget velfærdsarbejde lever der stadig en forestilling om, at udvikling kan planlægges og gennemføres lineært: først identificerer vi et problem, derefter iværksætter vi en indsats, og til sidst forventer vi en forbedring. Logikken er tiltalende, fordi den lover overskuelighed og styrbarhed – men den stemmer dårligt overens med, hvordan menneskers liv faktisk udfolder sig.

For livet bevæger sig sjældent i lige linjer. Det formes i relationer, i skiftende sammenhænge og i en løbende strøm af erfaringer, betydninger og forskydninger. Nogle gange sker der tydelige fremskridt, andre gange træder man tilbage, og ofte opleves perioder, hvor tilsyneladende intet flytter sig. Udvikling har derfor sjældent karakter af en enkel årsag-virkning-kæde, hvor en bestemt indsats automatisk fører til en bestemt forandring. Den opstår snarere i et kontinuerligt forløb af bevægelser, hvor mennesker gradvist – og ofte ujævnt – finder nye måder at være i deres liv på.

Når vi tager dette alvorligt, kalder det på en anden måde at forstå og praktisere hjælp på. Indsatser er stadig vigtige, men de kan ikke stå alene som bærere af udvikling. De må i stedet ses som bidrag ind i en større proces, hvor det afgørende er, hvordan de bliver taget op, omsat og får betydning i menneskers liv. Udvikling opstår ikke i det, der leveres, men i det, der sker i og mellem mennesker, når noget nyt bliver muligt at afprøve, erfare og gradvist integrere.

Det indebærer også en anden måde at forstå modgang og tilbageslag på. Når et menneske glider tilbage i mistrivsel, eller når en familie mister fodfæstet efter en periode med stabilitet, er det ikke nødvendigvis udtryk for, at intet har virket. Det kan være en del af den bevægelse, hvor udvikling netop er skrøbelig, situeret og afhængig af de relationelle betingelser, den udfolder sig i. Ofte ligger forandringer gemt i det, der endnu ikke er stabiliseret – som små forskydninger i forståelse, handling eller relation, der først over tid får varig betydning.

Den professionelle opgave bliver derfor mindre at "skabe forandring" gennem enkeltstående indsatser og mere at kunne indgå i og følge bevægelser over tid. Det handler om at få øje på det, der er ved at blive muligt, også når det er spædt og ustabilt, og om at kunne holde fast i retning og håb, selv når udviklingen ikke fremstår tydelig. Det kræver en opmærksomhed på processer frem for alene på resultater og en villighed til at arbejde i det uafsluttede.

Samtidig kalder det på en faglighed, der kan rumme usikkerhed uden at miste orientering. En faglighed, der ikke kun leder efter entydige effekter, men som også kan anerkende værdien af de små bevægelser, der endnu ikke har fundet deres form. Det indebærer også, at vi i højere grad må forstå udvikling sammen med borgeren: hvad opleves som et skridt, hvad giver mening, og hvad skaber tro på, at noget kan bevæge sig i en anden retning. Det gør også tålmodighed til en faglig kvalitet. Ikke som passiv afventen, men som evnen til at blive i processen længe nok til, at det skrøbelige kan nå at få form.

Udvikling er således ikke noget, der sker som en direkte effekt af en planlagt indsats, men noget der skabes i de relationelle og dialogiske processer, hvor mennesker over tid får mulighed for at bevæge sig. Relationel velfærd kræver derfor, at vi ikke kun leverer hjælp, men at vi bliver i bevægelsen længe nok til, at noget nyt faktisk kan få liv.

PRINCIP 6

Det, der er vigtigt for borgeren

– fra systemets logik til menneskets liv

En af de mest gennemgribende forandringer i arbejdet med velfærd er samtidig en af de mest enkle: at ændre det første spørgsmål.

I den traditionelle velfærdslogik begynder vi ofte et andet sted. Vi spørger, hvad der er galt, hvilken ydelse der passer, og hvem der har ansvaret. Det er spørgsmål, der udspringer af en systemlogik, hvor velfærd forstås som noget, der kan organiseres og leveres. Men i denne måde at begynde på sker der også noget afgørende: Menneskets liv træder i baggrunden, og sagen træder i forgrunden.

Når vi i stedet begynder med spørgsmålet: "Hvad er vigtigt for dig?", ændrer vi ikke blot samtalens indhold – vi ændrer dens retning. Opmærksomheden flytter sig fra systemets behov for afklaring til menneskets behov for mening. Fra at finde den rigtige indsats til at forstå det liv, indsatsen skal give plads til.

Det er en enkel forskydning, men med store konsekvenser. For den udfordrer forestillingen om, at vi som professionelle kan definere den rigtige vej. I stedet må retningen vokse frem i samspil med den, det handler om.

Erfaringer fra praksis viser, hvor stor forskel det gør. I en kommune fortalte en ung pige og hendes mor om flere års møde med systemet. Hun havde været igennem psykiatrien, fået og mistet diagnoser og været en del af en række forløb på tværs af seks afdelinger. Der var blevet gjort meget – men intet havde for alvor hjulpet.

Vendepunktet kom først, da en familiebehandler stillede et andet spørgsmål: hvad hun selv ønskede med sit liv.

I begyndelsen afviste hun det. Hun var ikke vant til at blive spurgt sådan. Men spørgsmålet blev stående. Og først senere kom svaret: Hun ønskede sig veninder, at komme ud igen og at tage på efterskole.

Det var ikke en plan. Men det var en retning. Og det var nok til, at noget kunne begynde at bevæge sig. Hjælpen kunne nu organiseres omkring noget, der gav mening for hende. Hun kom i skole igen, flyttede hjemmefra og begyndte gradvist at skabe et liv med nye muligheder. Mor kunne genoptage sin uddannelse og var i dag i arbejde.

Når hun ser tilbage, er hendes refleksion enkel: I de første to år var der ingen, der spurgte hende, hvad der var vigtigt for hende.

Det er ikke altid løsningerne, der mangler. Nogle gange er det retningen.

Når vi begynder med det, der er vigtigt for borgeren, begynder vi også at forstå velfærd anderledes. Ikke blot som compensation for mangel, men som støtte til menneskers mulighed for at leve det liv, de har grund til at værdsætte. Det handler om adgang, handlekraft og deltagelse – om at kunne bevæge sig i retning af noget, der giver mening.

Det ændrer den faglige opgave. Ikke ved at gøre fagligheden mindre vigtig, men ved at placere den et andet sted. Faglighed bliver i højere grad evnen til at indgå i meningsfulde samtaler, holde retningen åben og bidrage til, at indsatser organiseres omkring det, der faktisk betyder noget i menneskers liv. Hvor princip 4 pegede på sprogets betydning, peger dette princip på retningens betydning: at hjælpen først for alvor bliver virksom, når den forbinder sig med noget, mennesket selv kan se sig leve i retning af.

Det kalder også på noget i organisationen. For hvis samtalen skal kunne begynde her, kræver det tid, tillid og rum til relationelt arbejde – og en ledelse, der understøtter dømmekraft og beskytter det, der ikke altid kan måles direkte.

Relationel velfærd handler derfor ikke først om at finde de rigtige svar. Den handler om at stille de spørgsmål, der gør et liv synligt. Og i det øjeblik vi spørger: "Hvad er vigtigt for dig?" begynder bevægelsen fra systemets logik til menneskets liv.

Princip 7

Deltagelse skaber betydningsfuldhed¹ – og betydningsfuldhed skaber udvikling

Når mennesker rammes af udsathed, er det ofte ikke kun trivsel, funktion eller stabilitet, der går tabt. Det er forbindelsen til fællesskaber.

Man mister ikke bare et arbejde – man mister et sted at høre til. Man mister ikke bare funktionsevne – man mister adgang til aktiviteter og relationer, der tidligere gav mening. Man mister ikke bare overskud – man mister forbindelsen til venner, familie og sociale sammenhænge.

Over tid kan det betyde, at mennesker gradvist træder ud af de fællesskaber, hvor de tidligere var nogen for nogen. Og i takt med det, svækkes også oplevelsen af at være betydningsfuld.

Det er her, deltagelse bliver afgørende.

I en relationel velfærdsforståelse handler deltagelse ikke om at blive aktiveret eller inddraget i noget, andre har defineret. Det handler om at få mulighed for at træde ind i fællesskaber, hvor man kan bidrage, gøre en forskel og opleve, at man betyder noget.

Det rejser nogle helt andre spørgsmål i mødet med borgere:

Hvor kan du være noget for nogen?

Hvad kunne du have lyst til at bidrage til?

Hvilke fællesskaber giver mening for dig?

Og hvordan kan vi sammen skabe adgang til dem?

Det kan være i familien. I et lokalt fællesskab. I en forening. På en arbejdsplads. Eller i det område, man bor i. Pointen er ikke, hvor deltagelsen foregår, men at den giver mulighed for at træde ind i relationer, hvor man både bidrager og bliver anerkendt.

¹ Begrebet betydningsfuldhed anvendes her som en oversættelse af det engelske "mattering".

Dette bliver tydeligt i Værket i Køge Kommune.

Her er et tidligere kommunalt værested blevet omdannet til et fællesskab, hvor borgerne selv driver stedet. Det er dem, der køber ind, laver mad, organiserer aktiviteter og holder hverdagen i gang. De tager ansvar for hinanden – hjælper hinanden op om morgenen, holder fast i rytmer og skaber et sted, hvor man ikke bare møder op, men hører til.

Det afgørende er ikke blot, at de deltager, men at de er medskabere.

Når der opstår nye ønsker eller behov, bliver de ikke mødt med færdige løsninger, men med en fælles undersøgelse: Hvad kan vi selv gøre? Hvordan kan vi gøre det sammen? Og hvordan kan kommunen støtte uden at overtage?

Gennem denne form for deltagelse opstår der noget, som rækker ud over aktivitet og beskæftigelse. Der opstår betydningsfuldhed.

Mennesker oplever, at de er nødvendige. At deres tilstedeværelse gør en forskel. At nogen regner med dem. Det skaber en bevægelse, hvor ansvar vokser frem indefra, og hvor relationer bliver bærende for både trivsel og udvikling.

Erfaringen er ikke, at problemer forsvinder. Men at mennesker får nye måder at være i livet på. De begynder at se sig selv som nogen, der kan bidrage, deltage og høre til – også med den sårbarhed, de bærer med sig. Hvor princip 6 handler om retning, handler dette princip om forankring: om de sociale sammenhænge, der gør livet beboeligt, og hvor et menneske igen kan erfare, at dets tilstedeværelse betyder noget.

Det peger på en central indsigt: Udvikling sker ikke kun gennem støtte og behandling. Den sker gennem deltagelse i fællesskaber, hvor mennesker får mulighed for at være betydningsfulde.

Relationel velfærd kalder derfor på, at vi ikke kun spørger, hvordan vi hjælper mennesker. Men også: Hvordan skaber vi adgang til fællesskaber, hvor mennesker igen kan blive nogen for nogen?

Relationel velfærd som retning

Relationel velfærd er ikke en færdig model, der kan implementeres ens overalt. Den er heller ikke et opgør med al eksisterende praksis. Snarere er den en invitation til at genoverveje, hvad velfærd er, hvor den opstår, og hvordan vi som professionelle, ledere og organisationer er med til at skabe den.

Det afgørende skifte ligger måske netop her: fra at forstå velfærd som noget, systemet leverer, til at forstå den som noget, der vokser frem i relationer, deltagelse, sprog, fællesskaber og fælles orientering mod det liv, der betyder noget for mennesker.

Det gør ikke opgaven enklere. Tværtimod. Relationel velfærd stiller større krav til dømmekraft, samarbejde, nysgerrighed og evnen til at blive i det, der endnu ikke er færdigt. Men den åbner også for en anden form for håb. Et håb, der ikke hviler på, at vi finder den ene rigtige metode, men på at vi som samfund og professioner kan lære at møde mennesker på måder, der gør flere handlemuligheder levende.

De syv principper i dette papir skal læses i den ånd. Ikke som svar, men som orienteringspunkter. Ikke som en manual, men som et sprog for nogle af de bevægelser, der allerede er i gang mange steder. De peger mod en velfærd, hvor mennesker ikke først og fremmest mødes som problemer, målgrupper eller sager, men som deltagere i relationer og fællesskaber, hvor noget nyt kan blive muligt.

Relationel velfærd begynder derfor ikke med en reform. Den begynder med en anden opmærksomhed. Og med viljen til at lade den opmærksomhed få konsekvenser for den måde, vi taler, organiserer, leder og samarbejder på.

Videre læsning og inspiration

Relationel velfærd og samskabelse

Cottam, Hilary (2018) *Radikal Hjælp*, Mindspace

Storch, Jacob & Linder, Anne red. (2016) *Relationel velfærd*, Kognition og Pædagogik, Dansk Psykologisk Forlag

Ledelse, organisering og sammenhæng

Hornstrup, Carsten & Storch, Jacob (2025) *Ledelse på tværs – At opbygge kapacitet til kompleksitet*, Dansk Psykologisk Forlag

Eksempler på udvikling i Norden

Socialt Udviklingscenter SUS – www.sus.dk

NTNU – <https://www.ntnu.edu/ipl/nordic-research-center-for-wellbeing-and-social-sustainability>

Viden, metoder og cases – <https://rvlab.dk>



Hold dig opdateret med video, artikler og nyhedsbreve om Relationel Velfærd på:

Relationel VelfærdsLab – [www.rvlab.dk](https://rvlab.dk)

relationel
velfærdsLab

relationel velfærds**Lab**
Vestergade 43
8000 Aarhus

CVR: 42630241
kontakt@rvlab.dk
+45 60 13 64 38