



Pečující veřejná správa?¹

Petr Urban²

Caring public administration?

The ethics of care has been frequently used as a fruitful source for a critical discussion of the content of public policies. This paper demonstrates the potential of care ethics as a source for a reflection on policy implementation in the context of public administration. It provides a critical analysis of recent literature on 'care-centered public administration' and presents also some empirical findings gained in an applied research project on the ethical culture at one of the Czech ministries.

Keywords: care ethics, public administration, public institutions, bureaucracy, leadership

I. Úvod

Morální a politická teorie péče vychází z přesvědčení, že pečování je jedním z konstitutivních aspektů života lidí a lidských společenství, a mělo by proto stát v centru našeho uvažování o dobrém uspořádání společenského a politického života. Zohlednění pečování a vzájemné lidské závislosti je podle teoretiček a teoretiků péče klíčové pro správné pochopení hodnot demokratické společnosti, jako je svoboda, rovnost, spravedlnost a solidarita. Pozornost teoretiček a teoretiků péče se tak již dlouho upíná k tématu občanství, participace na politickém životě a k otázce, jaké veřejné politiky nás mohou posunout blíže k ideálu „pečující demokracie“ (Tronto 2013; viz také Senenhuijsen 1998; Hankivsky 2004; Barnes 2006; Engster 2015).

Hlavním záměrem tohoto článku je ukázat, že perspektiva etiky péče je důležitým a relevantním zdrojem nejen pro úvahy o *obsahu* veřejných politik, ale i pro reflexi způsobu, jak mají být veřejné politiky *implementovány* v rámci institucí veřejné správy. Zaměříme se na myšlenku „na péči orientované veřejné správy“ (Burnier 2003) a podrobíme analýze nedávné diskuse o tom, jak by se veřejné instituce mohly stát více pečujícími (Tronto 2010; Bourgault 2017, 2020). V poslední části konečně ukážeme na příkladu jednoho z ústředních správních úřadů v České republice, jak myšlenka pečující veřejné správy může nabývat konkrétních kontur v praxi.

¹ Tento článek je výstupem grantového projektu „K nové ontologii společenské soudržnosti“ (GA ČR: GA-19-20031S) řešeného na Filosofickém ústavu AV ČR.

² Filosofický ústav AV ČR, v.v.i.

II. Pečování a instituce

Zamysleme se ale nejprve nad důležitou otázkou, zda pečování a veřejné instituce nestojí v určitém protikladu, jak tvrdí někteří autoři v návaznosti na jednu z prvních formulací morální teorie péče v pracích americké filozofky a teoretičky vzdělávání Nel Noddings. Cílem této části je poukázat na to, že většina teoretiček a teoretiků péče naopak zastává přístup, podle kterého společenské a politické instituce musí stát v samotném centru pozornosti teorie, která se zabývá pečováním a jeho realizací ve společnosti.

Jsou instituce a pečování v protikladu?

Teoretičky a teoretici péče se shodují na tom, že uskutečňování dobré péče ve společnosti je žádoucím cílem. Nabízí se ale otázka: Jsou instituce něčím, co nám pomáhá přiblížit se k tomuto cíli? Jsou instituce zapotřebí k realizaci dobré péče ve společnosti? Nebo je spíše pečování nutně vázáno na konkrétní jednotlivé osoby, a tudíž je žádná instituce jako taková uskutečňovat nemůže?

Dle známé definice Nel Noddings je pečování *vztahem mezi tím, kdo pečuje, a tím, o koho je pečováno*, přičemž „pečující je dostatečně pohroužen do druhého, díky čemuž mu naslouchá a účastní se radostí a strastí, které druhý líčí“ (Noddings 1984: 4, 19).³ Jakou roli mohou mít instituce při realizaci takového pečování? Odpověď, kterou dává Noddings, je velmi přímočará – žádná instituce ani organizace nemůže „vstoupit do vztahu k druhému jakožto ten, kdo pečuje či kdo se snaží pečovat“ (Noddings 1984: 103). Noddings se proto domnívá, že „je chybou domnívat se, že velké neosobní instituce mohou v tomto úkolu nahradit jednotlivce. V institucionálních kontextech lidé často prožívají absenci péče, i když jsou třeba naplněny jejich základní fyzické potřeby. Je lepším řešením, když se podaří péči rozprostít napříč celou populací, stejně jako je tomu u gramotnosti“ (Noddings 2002: 124). V jedné ze svých nejnovějších prací Noddings (2015) podobně varuje před tím, aby se adjektivum *pečující* spojovalo s institucemi, a uvádí, že jakkoli instituce mohou pomoci uspokojit určité potřeby, „nemohou *pečovat* v onom smyslu, který vyžaduje etika péče“ (Noddings 2015: 72; kurz. původní).

Při pohledu na tyto formulace se nelze divit tomu, že někteří autoři dospěli k závěru, že Noddings odmítá jakýkoli druh institucionalizace péče (např. Schües 216: 254–255). Takový závěr je však jistě unáhlený. Noddings se totiž, jak známo, od svých nejranějších prací zabývá fenoménem pečování *v souvislosti s otázkou reformy institucí*, a to především vzdělávacích institucí (Noddings 1984, 1987, 1988). Například její stěžejní knihu *Caring* (1984) uzavírá oddíl o reorganizaci školství. Noddings zde načrtává potřebné změny struktur a procesů školního vzdělávání, které by napomohly k lepší realizaci péče ve školách (Noddings 1984: 197–198). Noddings dokonce sama používá termín „*pečující škola*“ a mluví o „možnosti *institucionálního pečování*“ (Noddings 1984:

³ Překlad cizojazyčných textů autor.

12; kurz. autor). Rozsah institucionálních změn, které Noddings navrhuje, je značný. Noddings je přesvědčena, že „pokud bychom měli vážně prozkoumat myšlenky, které vyplývají z etiky péče pro oblast vzdělávání, mohli bychom navrhnout změny téměř ve všech aspektech školství – současná hierarchická struktura managementu, zkonstatnělý způsob dělení času, podporované vztahy, velikost škol a tříd, vyučovací osnovy, způsoby hodnocení, výběr obsahu“ (Noddings 1988: 221). Své úvahy o reorganizaci školských institucí Noddings později rozšiřuje i na oblast dalších veřejných institucí, jako jsou instituce zdravotnické či právní (Noddings 1990), a vytyčuje si za cíl prozkoumat, „jak zreformovat naše instituce, abychom snížili riziko, že budou působit újmou“ (Noddings 2002: 41).

Jak smířit skepsi, kterou Noddings vyjadřuje ve vztahu k možnosti institucionálního pečování, s její zjevnou snahou využít perspektivu etiky péče pro rozsáhlou reformu existujících institucí? Jsme přesvědčeni, že klíčem k takové smírující interpretaci je rozlišení mezi dvěma odlišnými formami pečování, s nimiž Noddings od počátku pracuje. První formu označuje jako *poskytování péče* (*caring-for*) a odlišuje ji od *starání se* (*caring-about*). *Starat se* (*care-about*) znamená podle tohoto pojetí mít o někoho či o něco zájem, rozpoznávat a uznávat něčí potřeby a práva (Noddings 2013a: xiv), zatímco *poskytovat péči* (*care-for*) znamená vybudovat „vztah mezi dvěma osobami, který se vyznačuje pozorností, dialogem, uznáním vyjádřených potřeb a bezprostřední odpovědí, jež je motivována emocí vyvolanou přímým kontaktem s osobou v situaci nouze“ (Noddings 2015: 76). Noddings je toho názoru, že instituce se mohou *starat*, ale nemohou *poskytovat péči*, alespoň ne přímým způsobem. Instituce mohou nanejvýš napomoci k realizaci poskytování péče tím, že zajistí podmínky, za nichž se mohou konkrétní osoby věnovat pravému poskytování péče (Noddings 2015: 75–83). Proto, tvrdí Noddings, „pravé starání se o [*caring-about*] nás může vést k tomu, abychom se zaměřili na vytvoření či posílení organizačních struktur, v nichž se může dařit poskytování péče [*caring-for*]“ (Noddings 2013b: 207). Tím se vysvětluje, jak je možné, že Noddings se z perspektivy etiky péče přimlouvá za zásadní organizační reformu škol, zdravotnických institucí, soudů apod., i když je přesvědčena, že instituce samy nemohou péči poskytovat. Jejím cílem je navrhnout takové organizační a strukturní změny institucí, které zajistí vhodné podmínky pro poskytování péče na úrovni meziosobních individuálních vztahů.

Tento pohled na vztah pečování a institucí, který nabízí Nel Noddings, je však podle našeho názoru poněkud omezený a reduktivní, a to přinejmenším ze dvou důvodů. Prvním důvodem je to, že úzká *definice pečování*, se kterou Noddings pracuje, normativně upřednostňuje „dyadickou formu“ pečování ve smyslu vztahu mezi dvěma konkrétními osobami, čímž staví do pozadí (či zcela přehlíží) všechny ostatní ne-dyadické formy pečování. Druhým důvodem je pak to, že Noddings pracuje s *úzkým pojmem instituce*, kterou chápe jako velkou organizaci. Tento pohled chceme nyní postavit do kontrastu s jiným přístupem, který je podle našeho názoru v morální a politické teorii péče převažující a který se vyznačuje tím, že 1) vychází z širší definice pečování (zdůrazňující sociální a politickou dimenzi péče), 2) pracuje s *širším pojmem instituce*

(zahrnujícím jak malé sociální struktury, jako je rodina, tak i společenské, kulturní a politické rámce), a v důsledku pak 3) uznává zásadní význam *institucí pro lepší realizaci péče* ve společnosti. Počátek tohoto „institucionálního přístupu“ v morální a politické teorii péče spadá dle našeho názoru vjedno s první formulací etiky péče v průlomové studii „Maternal thinking“ (1980) americké feministické filozofky Sary Ruddick. Na tento text se nyní blíže zaměříme.

Pečování o dítě a proměna institucí mateřství

Ve své pozoruhodné studii se Ruddick (1980) zaměřuje na fenomén *pečování o dítě*. Pečování o dítě – stejně jako pečování obecně – chápe Ruddick jako *sociální praxi*. Jakožto *praxe* je pečování lidskou odpovědí na zakoušené potřeby určitého výseku reality. To, že je praxí *sociální*, pak znamená, že se péče vždy odehrává v určité společnosti, za určitých sociálních podmínek, tedy v určitém sociálním, kulturním a politickém kontextu (Ruddick 1980: 344–347). Význam společenských a politických institucí pro pečování pojaté jako sociální praxe je zjevný. V souvislosti s péčí o dítě se Ruddick zajímá primárně o „instituce mateřství“ a „sociální podmínky mateřství“ (Ruddick 1980: 344, 347, 360). Pod pojem „instituce mateřství“ přitom Ruddick zahrnuje nejen instituce, jako je rodina a domov, ale i široký sociálně-kulturní a politicko-ekonomický kontext, v jehož rámci se praxe pečování o dítě odehrává.

Dva aspekty této teorie je třeba zvláště vyzdvihnout. Za prvé, Ruddick navazuje na feministický náhled, že instituce rodiny a domova jsou hluboce propojené s institucemi veřejného života. Možnosti a způsoby pečování o dítě, třebaže je tato péče vposled vykonávána konkrétními osobami, jsou zásadně ovlivněny existujícími politickými a ekonomickými rámci. Za druhé, Ruddick zavádí rozlišení kvality institucí podle toho, zda *působí či nepůsobí útlak*. Konkrétně ve vztahu k institucím mateřství identifikuje Ruddick jako utlačující takové sociální struktury a instituce, které ustavují či posilují mocenské nerovnosti v oblasti sexuálního, ekonomického a politického života. Toto rozlišení útlakových a neútlakových institucionálních kontextů péče má zjevný normativní rozměr – pro dobrou péči jsou žádoucí neútlakové institucionální kontexty, zatímco útlakové struktury dobrou péči znemožňují. Na rozdíl od Noddings se ale Ruddick domnívá, že negativní dopad útlakových institucí spočívá v narušení povahy samotných pečujících aktivit, k čemuž dochází tím, že je narušena sociální a ekonomická realita, v níž se ta která praxe péče odehrává. Přiblížení k cíli více a lépe pečující společnosti je proto podle Ruddick možné primárně skrze proměnu existujících institucí, která zahrnuje zmírnění sociálních nerovností a hierarchií, zabezpečení genderové rovnováhy v různých oblastech pečování apod.

Rozšíření institucionálních hranic pečování

I když Ruddick později (1989) rozšiřuje záběr svého zkoumání na pečování obecně, nepřestane chápat pečování o dítě jako „exemplární případ a symbol péče“ (Ruddick

2002 [1989]: 46).⁴ Domníváme se, že důležitým krokem v dalším rozvoji „institucionálního přístupu“ v rámci morální a politické teorie péče bylo oproštění definice pečování od tohoto důrazu na péči o dítě a praxi mateřství. Tento posun přichází se známou definicí péče u Berenice Fisher a Joan Tronto, podle které je péče „činnost, jež zahrnuje vše, co děláme pro záchovu, pokračování a nápravu našeho ‚světa‘ tak, abychom v něm mohli co nejlépe žít. Tento svět zahrnuje naše těla, naše já, a naše prostředí, a to vše je třeba spojit do komplexní sítě, která nese a podporuje život.“ (Fisher & Tronto 1990: 40).

Každá teorie péče, která vychází z této široké definice pečování a z uznání, že péče je centrálním aspektem života jednotlivců a společností, bude muset dříve či později čelit otázkám jako: Kdo jsou aktéři pečování? Kam až bychom měli rozšířit hranice pečování? Jak zajistit, aby některé sociální skupiny nebyly neodůvodněně privilegovány po stránce přijímání péče? Kdo má být zodpovědný za dostupnost a kvalitu péče ve společnosti? (srov. Tronto 1987, 1989; Sevenhuijsen 1998; Sevenhuijsen, Bozalek, Gouws & Minnaar-McDonald 2003). Tronto (1993) v návaznosti na náhled Sary Rudnick, že pečování se vždy odehrává v kontextu sociálních a politických institucí, ukazuje, jak tradiční hranice mezi „soukromými institucemi“ (rodina, domácnost apod.) a „veřejnými institucemi“ (trh, stát apod.) po staletí sloužila jako hlavní nositel marginalizace a znevažování péče. Po celou dlouhou historii západní civilizace bylo pečování odsunuto do oblasti blízkých osobních vztahů v rodině a domácnosti a vyloučeno z veřejných a politických diskusí. Zároveň bylo genderově vymezeno jako aktivita příslušející primárně ženám.

Analýza institucionálních hranic péče, kterou nabízí Tronto v průlomové knize *Moral boundaries* (1993), vede k celé řadě dalších otázek: Jak bychom měli změnit naše instituce, chceme-li rozšířit konvenční chápání hranic péče? Jak dosáhnout toho, aby příležitost poskytovat a přijímat péči byla lépe zakotvena v sociálním, politickém a ekonomickém řádu, který strukturuje životy lidí? Odpověď, na které se shoduje většina zastánců institucionálního přístupu v etice péče, má toto jádro: Má-li pečování získat důležitější postavení v životě našich společností a států, musí být péče a vzájemná lidská závislost zahrnuta do pojmu „normálního politického subjektu“ (srov. Sevenhuijsen 1998: 150). Tato odpověď má dva hlavní důsledky v rovině uvažování o institucích. Za prvé, je třeba kriticky zrevidovat tradiční pojetí rodiny jako primární instituce pro pečování. Za druhé, je třeba nově pochopit roli a odpovědnost větších sociálních a politických struktur za zajišťování péče jako veřejné hodnoty. V rámci morální a politické teorie péče tak dochází k formulaci „veřejné etiky péče“ (*public ethic of care*; Glenn 2000), jejímž cílem je zajistit, 1) aby pečování bylo legitimizováno jako kolektivní veřejná odpovědnost; 2) aby přístup k poskytování a přijímání péče byl distribuován relativně rovným způsobem a nezávisel na ekonomickém či sociálním

⁴ Podobný pohled zastává i další teoretička péče Virginia Held (1987, 1990).

statutu; a 3) aby výkon pečování neležel neúměrně na bedrech znevýhodněných skupin (srov. Glenn 2000: 88).

Co ale znamená, když tento záměr přeložíme do reálného života našich společností a institucí? Předně je třeba říct, že to znamená různé věci v různých kontextech, protože sociální a politické instituce, v nichž je péče diskutována a realizována, se liší s ohledem na dané sociální, kulturní a politické prostředí. Myšlenka „veřejné etiky péče“ proto inspirovala řadu kritických analýz zaměřených na současné institucionální rámce péče v různých geografických a kulturních kontextech po celém světě a vedla také k formulování návrhů veřejných politik, které jsou založeny na myšlence kolektivní odpovědnosti za péči a práva na rovný přístup k adekvátnímu poskytování a přijímání péče (srov. Clement 1996; Ruddick 1998; Sevenhuijsen 1998; Kittay 1999; Glenn 2000; White 2000; Tronto 2001; Noddings 2002; Hankivsky 2004; Barnes 2006; Held 2006; Engster 2007; Stensöta 2015). S ohledem na roli státu a jeho institucí v uskutečňování „veřejné etiky péče“ se teoretičky a teoretici péče soustředili především na etické ospravedlnění sociálního státu (Sevenhuijsen 1998; Kittay 1999; Glenn 2000; Engster 2007) a kritiku paternalistických a neoliberalních forem státem poskytované péče (White 2000; Tronto 2001; Held 2006; Barnes 2012). Daniel Engster (2015) nedávno předložil dosud nekomplexnější a nejpodrobnější nástin toho, jak veřejná etika péče může proměnit konkrétní oblast veřejných politik, jako jsou sociální politika, zdravotnictví, vzdělávání apod.

Cílem našeho článku ale není detailní představení různých návrhů veřejné etiky péče. Z předchozího by již mělo být zřejmé, že každá plnohodnotná morální a politická teorie péče se musí zabývat strukturou a fungováním našich společenských a politických *institucí*. Institucionální přístup v etice péče chápe pečování jako *kolektivní odpovědnost*, již je třeba naplňovat prostřednictvím různých sociálních a politických institucí. Pozornost teorie péče se proto v poslední době logicky obrací ke státu a jeho institucím a k otázce, do jaké míry se jim daří přispět k realizaci této kolektivní odpovědnosti. Zatímco si ale většina teoretiček a teoretiků péče v této souvislosti klade otázku, jaký je žádoucí *obsah veřejných politik* v různých oblastech veřejné správy, my se zde chceme zaměřit na menšinový proud teorie péče, v němž jde o odpověď na otázku, jaký je žádoucí způsob *administrace a implementace veřejných politik* ze strany státních a veřejných institucí.

III. Etika péče a veřejná správa

V této části nejprve zaměříme pozornost na první formulaci myšlenky veřejné správy, která staví do popředí pečování a hodnoty s ním spojené. Následně podrobně analyzujeme nejnovější rozvinutí této myšlenky v pracích Joan Tronto a Sophie Bourgault.

Na péči orientovaná veřejná správa

První oblast veřejné správy, na kterou byla aplikována etika péče, je oblast vzdělávacích institucí. V návaznosti na úvahy Nel Noddings o reformě školství, jimiž jsme se zabývali výše, představili Robert Starrat (1991) a Lynn Beck (1992) vizi vzdělávacího

systému, v jehož centru stojí hodnota péče a podpora mezilidských vztahů. Takový systém např. vyžaduje od vedoucích pracovníků a učitelů, aby naslouchali druhým, respektovali je a snažili se všechny zúčastněné strany zapojit do rozhodovacích procesů (Beck 1992: 482). Z pohledu etiky péče je žádoucí, aby se vzdělávací instituce přeorientovaly ze současného upřednostňování hodnot efektivity a konkurenceschopnosti a soustředily se naopak na prosazování „kooperativní strategie“ (Beck 1992: 476), „otevřeně, důvěrně a profesionálně komunikace“ (Starrat 1991: 196) a zredukování uměle vytvořených hierarchických struktur a rozdělení, která poškozují dobré mezilidské vztahy (Noddings 1987: 27).

Tento první pokus o aplikaci perspektivy péče v oblasti veřejné správy vychází, jak jsme již naznačili, z úzkého pojetí péče u Nel Noddings, která chápe pečování primárně jako vztah mezi osobou, která poskytuje péči, a osobou, která péči přijímá. Proto se také tento pohled zaměřuje přednostně na otázku podpory a kvality osobních vztahů ve vzdělávacích institucích. Jakkoli i tento přístup může vést k důležitým podnětům pro reformu veřejné správy, jeví se nám jako plodnější, když se při aplikaci etiky péče na oblast veřejné správy vyjde z onoho širšího vymezení péče jako sociální praxe, které zdůrazňuje politickou dimenzi pojmu pečování (Tronto 1993). Touto cestou se vydávají úvahy o „veřejné správě orientované na péči“, které rozvíjí americká teoretická péče a správní vědy DeLysa Burnier.

V oblasti veřejné správy došlo v 90. letech 20. století k důležitému posunu. Tradiční hodnota *byrokracie* jako systému odpovědného a spravedlivého zajišťování veřejných služeb byla v rámci reformem tzv. New Public Management nahrazena *principy trhu* a hodnotou ekonomické *efektivity*. Státem garantované zajišťování veřejných služeb občanům bylo cíleně proměněno na trh se službami, v němž poskytovatelé služeb zápasí o přízeň a finance „zákazníků“. Tyto reformy, které byly původně spojeny s dobře míněnou snahou o zefektivnění, modernizaci a organizační zjednodušení veřejné správy, nicméně vedly k hodnotovému vyprázdnění veřejného sektoru a „k podkopání samotné myšlenky, že instituce poskytující veřejné služby se mají řídit veřejným zájmem“ (Hirst 1997: 127; srov. Hoggett 2005). Tuto specifickou hodnotovou krizi, v níž se dle řady autorek a autorů ocitla veřejná správa v období po zavedení neoliberalních reformem New Public Management, lze z pohledu teorie péče chápat jako příležitost k proměně, která by „postavila hodnoty a praxe péče do centra veřejné správy, a to jak ve správní teorii, tak i správní praxi“ (Burnier 2009: 396). Součástí této myšlenky je požadavek, aby hodnota péče byla ve správní teorii a praxi brána přinejmenším *stejně vážně* jako hodnoty byrokracie a trhu – nikoli, aby péče tyto hodnoty *nahradila*. Přiblížme si nyní, co konkrétně by taková změna veřejné správy a jejích institucí měla obnášet.

Perspektiva etiky péče především zdůrazňuje, že spravování věcí veřejných je *situční a vztahovou praxí*, jejímž cílem by mělo být *zlepšování života jednotlivců a společnosti*. Tato základní myšlenka dále implikuje například to, že 1) dobré správní procesy a výstupy by měly být založené nejen na odborném názoru, ale i na zohlednění odlišných pohledů a zkušeností zúčastněných stran; 2) zaměstnanci veřejné správy by měli být

otevření veřejnosti a měli by ji zvat ke společnému dialogu; a konečně 3) měli by být sebekritičtí ve smyslu ochoty problematizovat vlastní hodnoty, názory a soudy. Ve vztahu k vedoucím pracovníkům na manažerských pozicích zdůrazňuje Burnier význam „vztahového leadershipu“ (*relational leadership*; srov. Regan & Brooks 1995; Sernak 1998). Vztahový leader využívá svěřenou moc nikoli k ovládnání druhých, ale jako moc, která druhým otevírá možnosti, pracuje proti různým formám diskriminace a vyloučení a tím napomáhá rovnému zapojení zaměstnanců do organizačního celku. Emoční práce vedoucích pracovníků, která je nezbytnou součástí vztahového leadershipu, je ve veřejné správě často opomíjena a marginalizována. Proto je potřeba, aby veřejné instituce zavedly opatření na podporu a ocenění emoční práce zaměstnanců.

Jak již bylo řečeno, myšlenka „na péči orientované veřejné správy“ nepředpokládá, že by péče měla nahradit jiné normativní základy veřejné správy. V kontextu veřejné správy, která klade důraz na hodnotu péče, nepřestává například platit, že veřejné služby mají být zajišťovány spravedlivým a rovným způsobem. Nadále platí tradiční požadavek, aby jednání a rozhodování zaměstnanců ve veřejné správě bylo nestranné a objektivní. Nicméně tento požadavek se může v konkrétní správní praxi dostat do určitého napětí s požadavkem vztahového a kontextuálního přístupu dle východisek etiky péče. Zaměstnanci veřejných a státních institucí tak nevyhnutelně pracují ve vícero hodnotových kontextech a součástí dobré správní praxe je nacházet adekvátní rovnováhu mezi těmito kontexty (Burnier 2003: 539–541; srov. Zacka 2017). K tomu, aby dokázali v této složité situaci obstát, potřebují zaměstnanci ve veřejné správě odpovídající vzdělávání a výcvik.

Důležité doplnění a rozvinutí prvotní vize veřejné správy s orientací na hodnotu péče přináší analýzy, v nichž se jedna z vůdčích osobností politické teorie péče Joan Tronto (2010) zabývá otázkou, podle čeho je možné rozpoznat, zda určitá instituce poskytuje dobrou péči. Tronto v této souvislosti upozorňuje na nezřídka přehlíženou skutečnost, že pečování – a obzvláště to institucionálně zprostředkované – je proces, který se mnohdy odehrává v kontextu *mocenských nerovností a konfliktu odlišných názorů na účel a podobu* péče. Má-li instituce zajišťovat dobrou péči, je proto zásadní, aby v ní byl vytvořen a kultivován „politický prostor“, v jehož rámci se může transparentně odehrávat střet odlišných představ o účelu a podobě péče (Tronto 2010: 169). Instituce, která potlačuje vědomí existujících nerovností moci (uvnitř instituce i ve vztahu instituce a jejího vnějšku) a odlišnosti názorů na podobu a účel péče, bude s vysokou pravděpodobností škodit spíše než prospívat těm, na koho se její agenda obrací.

Konflikt a nesouhlas se často týkají otázky, jaké potřeby je žádoucí uspokojit a jakým způsobem. Instituce by proto měly být co nejvíce transparentní a explicitní, pokud jde o procesy a mechanismy jejich *interpretace potřeb*, a to nejen ve vztahu ke svým klientům, ale i ve vztahu ke svým zaměstnancům. Adekvátní interpretaci potřeb napomáhá, když je instituce ve své organizaci a svých procesech co nejvíce *demokratická a inkluzivní* a když zohledňuje skutečnost, že potřeby znevýhodněných skupin a jedinců jsou často přehlíženy a stávají se snadným cílem manipulací (Tronto 2010: 164).

Pečující byrokracie

Tronto (2010) naznačuje, že uskutečnění tohoto ideálu v praxi by pro mnoho institucí znamenalo zásadní změnu institucionální kultury a reformu organizační struktury. Otázka, jaké konkrétní nástroje a opatření jsou pro takové změny v institucích potřeba, zůstává v programových úvahách Joan Tronto nicméně nezodpovězena. Možnou odpověď na tuto otázku přináší práce kanadské teoretičky péče a politické filozofky Sophie Bourgault.

Bourgault (2017) uvažuje nad vztahem hodnoty byrokracie (ve Weberově smyslu) a péče v institucích veřejné správy a snaží se mimo jiné prokázat, že feministické akcenty etiky péče jsou slučitelné s prosazováním tradičních byrokratických hodnot ve veřejné správě. Bourgault odmítá konvenční feministickou kritiku byrokracie s poukazem na to, že tradiční ideálně byrokratický důraz na kritérium kompetence při náboru a kariéřním postupu zaměstnanců, jasné rozdělení odpovědností a spravedlivé rozdělení zdrojů v organizační napomáhá uskutečňování cílů, které si typicky vytýčují feministická teorie péče.

Spojení tradičních byrokratických hodnot a hodnoty péče v „pečující byrokracii“ (*caring bureaucracy*; Bourgault 2017) vyžaduje v organizační rovině kombinování jasných pravidel a jasného rozdělení pravomocí s dobrými komunikačními schopnostmi zaměstnanců a vedoucích pracovníků. Vhodnou organizační formou se jeví polohierarchická struktura, v níž jsou nutné hierarchie a nerovnosti moci kombinovány s co nejširší participací zaměstnanců na rozhodovacích procesech. Myšlenku na péči orientované veřejné správy rozvíjí Bourgault dále poukazem na problematiku „epistemické nespravedlnosti“ (*epistemic injustice*; Fricker 2007). V kontextu veřejných institucí nezřídka dochází k epistemickým nespravedlnostem, které mohou mít podobu např. „diskurzivních disfunkcí, s nimiž se často setkáváme v našich soudech, nemocnicích, školách, zaměstnáních a sociálních službách“, či podobu předsudků úředníků, „které narušují jejich schopnost správného úsudku a naslouchání druhým“ (Bourgault 2020: 92, 94). Tyto epistemické nespravedlnosti mohou v důsledku způsobit značné škody klientům takových institucí. V návaznosti na analýzy Mirandy Fricker (2007) doporučuje Bourgault čelit epistemickým nespravedlnostem v institucích pomocí „ctnostného naslouchání“ (*virtuous hearing*), jehož součástí je kritické uvědomění si vlivu, který vyplývá z naší sociální moci, a jeho kompenzování zvýšením pozornosti vůči marginalizovaným skupinám a jednotlivcům jakožto znevýhodněným „epistemickým subjektům“. Stejně tak je zapotřebí brát v potaz „přehnaně vysokou úroveň důvěryhodnosti a pozornosti, kterou spojujeme s těmi, kdo jsou zvýhodněni a disponují mocí“ (Bourgault 2020: 95).

Co toto vše obnáší po praktické stránce? Instituce by měly především 1) zajistit, aby jejich zaměstnanci byli vybaveni schopnostmi naslouchání a komunikace; 2) zavést institucionální procesy a mechanismy, které umožňují reflektovaně interpretovat potřeby všech dotčených skupin. Jednou z klíčových otázek je, jak v institucích podporovat dobrou *správní diskreci*. Na jedné straně je vhodné motivovat zaměstnance ve veřejné správě, aby využívali diskreční kompetence, na druhé straně je třeba zavést

určitá opatření, aby diskrece nebyla zneužívána k nelegitimnímu a svévolnému rozhodování. Klíčem k řešení tohoto problému je podle Bourgault 1) najímání a povyšování zaměstnanců, kteří jsou zdatní v naslouchání a komunikaci; 2) poskytování vzdělávání a výcviku v potřebných kognitivních a emočních schopnostech; a 3) nastolení organizační kultury, která oceňuje hodnotu dobré diskrece. Pro nastolení takové kultury je důležité zohlednění aspektu času, neboť špatná správní diskrece se často odehrává v kontextu časové tísně. Ve vztahu k veřejným institucím je třeba „kriticky posoudit vliv neoliberálních manažerských praktik a sociální akcelerace, které mohou mít velmi negativní dopad na epistemickou otevřenost institucí a naši schopnost poskytovat veřejné služby bez předsudků a s ohledem na konkrétní kontext“ (Bourgault 2020: 95). Zde se opět dotýkáme vztahu byrokratických hodnot a hodnot péče. Dobrá správní diskrece vyžaduje jak to, abychom byli pozorní vůči konkrétním okolnostem dané situace (situační a vztahové poznání), tak i to, abychom uměli pohlížet na posuzované případy anonymizovaným a nestranným způsobem. Toto napětí, o kterém jsme mluvili již výše v souvislosti s analýzami DeLysy Burnier (2003), je podle Bourgault zdravou a zajímavou součástí dobré správní praxe, a je úkolem zaměstnanců ve veřejné správě vhodně využívat spojení těchto různých hodnotových kontextů v každodenním jednání a správním rozhodování (srov. Dubois 2010; Hoggett 2005; Zacka 2017).

Jakkoli jsou studie Sophie Bourgault patrně dosud neplodnější aplikací etiky péče na problematiku veřejné správy a jejích institucí, lze poukázat na nejméně tři oblasti, v nichž tyto studie vyžadují další doplnění a rozvinutí. Za prvé, Bourgault se zaměřuje primárně na vztah mezi institucemi a jejich klienty. Domníváme se, že tento přístup vyžaduje doplnění o pohled na vztahy uvnitř institucí samotných, neboť tyto dvě roviny vztahů se mohou vzájemně ovlivňovat – vnitřní organizační kultura má dopad na jednání a rozhodování zaměstnanců ve vztahu ke klientům dané organizace. Za druhé, Bourgault formuluje svůj nástin „pečující byrokracie“ ve vztahu k institucím operujícím na úrovni bezprostředního styku s klienty/občany (*street-level bureaucracy*). Pro další rozvinutí myšlenky na péči orientované veřejné správy je nezbytné rozšířit pohled i na centrální instituce státu, jako jsou např. ministerstva či jiné ústřední správní úřady. Za třetí, nemá-li uvažování o veřejné správě, která staví do popředí péči a s ní spojené hodnoty, zůstat jen abstraktní teorií, je třeba dosavadní teoretické příspěvky doplnit o studie, které se zaměří na praxi a podrobí zkoumání konkrétní veřejné instituce.⁵

V následující, závěrečné části představíme výzkum z prostředí jednoho českého ministerstva, který může přispět ke třem zmíněným oblastem tím, že se jedná o výzkum, který 1) je zaměřen na vnitřní organizační kulturu a vztahy mezi zaměstnanci; 2) týká se ústředního správního úřadu; a 3) byl realizován formou terénního výzkumu v prostředí dané instituce.

⁵ Herzog & Zacka (2017) mluví v podobném smyslu o potřebě rozšířit výzkumy na poli politické teorie o „etnografickou vnímavost“.

IV. Terénní výzkum v prostředí českého ministerstva

V roce 2018 umožnilo jedno z českých ministerstev,⁶ aby na jeho půdě proběhl tříletý výzkumný projekt s cílem podrobně zmapovat etickou kulturu úřadu a navrhnout praktické nástroje pro její další rozvíjení. Projekt byl realizován skupinou tří výzkumníků z Akademie věd ČR⁷ a financován z veřejných prostředků určených na vědu a výzkum. Řešitelé projektu nebyli ministerstvem zaměstnáni ani jakkoli odměněni. Ministerstvo bylo ve vztahu k projektu v roli instituce, která projevila zájem o realizaci výzkumu a ochotu využít výsledky projektu na své půdě.

Z metodologického hlediska výzkum sestával z kombinace kvantitativních a kvalitativních metod sociologického a etnografického rázu. Hlavní kvantitativní metodou bylo rozsáhlé dotazníkové šetření v online formě, do kterého se zapojila více než třetina všech zaměstnanců ministerstva. Toto šetření se uskutečnilo v červnu a červenci 2019 a bylo vyhodnoceno v srpnu 2019 ve spolupráci s pracovníky Sociologického ústavu AV ČR. Kvalitativní část výzkumu spočívala v realizaci několika desítek individuálních rozhovorů a několika jednotek fokusových skupin a workshopů se zaměstnanci ministerstva. Tyto aktivity probíhaly od počátku řešení projektu v roce 2018 až do konce projektu v roce 2021. Pro dotazníkové šetření byli osloveni všichni státní zaměstnanci ministerstva. Účastníci rozhovorů a fokusových skupin byli vybíráni podle různých klíčů, jako je příslušnost k určité úrovni organizační struktury ministerstva, předchozí zkušenost a vlastní iniciativa v oblasti profesní etiky apod.

Projekt byl od počátku koncipován jako aplikovaný výzkum pro vnitřní potřeby ministerstva. Konkrétní závěry provedených šetření a analýz mají proto interní povahu a nejsou určeny ke zveřejnění. Tyto závěry byly podrobně popsány v souhrnné výzkumné zprávě, kterou výzkumný tým předal ministerstvu jakožto aplikačnímu garantu projektu a která je rovněž k nahlédnutí v knihovním fondu Filosofického ústavu AV ČR. Pro účely tohoto článku je nicméně možné poukázat na některé zobecněné závěry a aspekty tohoto projektu, které vhodně zapadají do rámce naší přítomné úvahy o pečující veřejné správě.

Výše jsme uvedli, že pro pečující veřejnou správu je zásadní mimo jiné to, že instituce a jejich zaměstnanci mají být otevřeni veřejnosti a zvát ji ke společnému dialogu a mají být sebekritičtí a přístupní reflexi vlastních hodnot a praxí. Sama skutečnost, že ministerstvo iniciovalo a podpořilo provedení nezávislé analýzy a zhodnocení stavu etické kultury v prostředí úřadu, svědčí o tom, že se jedná o instituci otevřenou a sebekritickou v právě uvedeném smyslu. Ochota otevřít brány zástupcům akademické veřejnosti a nechat si nastavit zrcadlo v otázkách hodnotové orientace, morálních kompetencí a etického klimatu je minimálně v českém prostředí neobvyklá a svědčí o kvalitách dané instituce.

⁶ Z důvodu interní povahy a citlivosti některých zjištění zde záměrně neidentifikujeme ministerstvo, o které se jedná.

⁷ Autor tohoto článku byl vedoucím řešitelského týmu, jehož dalšími členy byli Alice Koubová a Juraj Hvorecký (všichni jsou pracovníky Filosofického ústavu AV ČR).

Pro ilustraci se nyní podrobněji zaměříme na jeden aspekt, který jsme výše identifikovali v návaznosti na teoreticky a teoretiky péče jako klíčový pro realizaci pečující veřejné správy, totiž důraz na emoční a komunikační práci zaměstnanců a podporu atmosféry důvěry na pracovišti.

Provedený výzkum na ministerstvu odhalil pozoruhodnou praxi, která konkrétním způsobem ukazuje možnost využití emoční a komunikační práce pro řešení interpersonálních konfliktů. Od počátku roku 2019 začala Kancelář státního tajemníka na ministerstvu rozvíjet a testovat postupy „etické mediace“. Impulzem pro tento krok byla zejména zkušenost s formálním institutem stížnosti ve věcech výkonu služby a služebního poměru podle § 157 zákona o státní službě. Standardní postupy vyřizování stížností jsou poměrně striktní a zahrnují předvolání dotčených osob k podání vysvětlení a sepsání formálního protokolu, který je na závěr jednání podepsán a založen do osobního spisu zaměstnance. Osoby, které tímto striktním procesem prošly, ho připodobňovaly k policejnímu výslechu. Ačkoliv tato procedura vede k určitým opatřením směřujícím k nápravě, Kancelář státního tajemníka ji vyhodnotila jako nevhodnou pro úspěšné řešení mezilidských konfliktů na pracovišti. Z tohoto důvodu Kancelář státního tajemníka začala vyvíjet postupy *etické mediace*, které by byly méně formální a efektivněji by napomohly kultivaci a řešení interpersonálních konfliktů v ministerstvu. Své postupy dosud aplikovala na čtyři rozdílné případy, které se podařilo vyřešit ve prospěch stran konfliktu a zároveň ministerstva jako celku. Díky úspěšné mediaci došlo k urovnání (či zmírnění) konfliktu (například zařazením zaměstnance na jemu adekvátnější pozici namísto hrozícího odchodu z ministerstva). Ministerstvo tak neztratilo odborně kompetentního zaměstnance a zároveň finančně ušetřilo náklady spojené s přijetím nového zaměstnance a s jeho adaptací. Lze konstatovat, že ministerstvo nedisponuje žádnými jinými nástroji, které jsou problémy tohoto typu schopny zachytit a řešit.

Jak etická mediace na ministerstvu probíhá? Koná se na neutrální půdě, většinou v konzultační místnosti. Místnost svým vybavením navozuje, stejně jako chování mediátora, atmosféru bezpečí, vstřícnosti a důvěry. Z mediace se nepořizují písemné zápisy, schůzky jsou založeny na dobrovolné bázi a mediátor projevuje zájem o problémy zúčastněných osob (z obou stran konfliktu) a jejich pohled na situaci. Usiluje o vytváření prostoru pro lepší porozumění pro problémy v mezilidských vztazích, vyjednání možných řešení, potencuje v zúčastněných schopnost nacházet dohodu. Zároveň nabízí i službu informační či edukativní.⁸

Na druhé straně je třeba konstatovat, že proběhlé etické mediace se uskutečnily na pokyn státního tajemníka, který byl dotčenými zaměstnanci přímo osloven s prosbou o pomoc. K etické mediaci tedy zatím nedochází systémově a nejde o výkon agendy vyplývající z organizačního řádu. Zpětná vazba na etickou mediaci je spontánně pozitivní jak od zúčastněných stran, které zároveň tuto službu doporučují svému okolí

⁸ Podrobnou zprávu o testování etické mediace podává Kocourek (2021).

v případě konfliktních situací, tak od státního tajemníka, který nahlíží její účinnost a efektivitu. Pokud by byl na ministerstvu formálně ustaven etický mediátor a bylo by potřeba metodu etické mediaci formalizovat, musela by být adaptovaná na služební úřad a přizpůsobená rolím ve služebním úřadu. I teoreticky a teoretici péče, jak jsme viděli, zdůrazňují, že emoční a komunikační práce zaměstnanců ve veřejné správě vyžaduje pravidelné vzdělávání a výcvik v potřebných kognitivních a emočních dovednostech, a to zejména u vedoucích pracovníků, mají-li plnit roli „vztahových leaderů“. Provedený výzkum prokázal, že podpora zaměstnanců ministerstva je v této oblasti zatím spíše nedostatečná.

Provedený výzkum na ministerstvu rovněž prokázal potřebu větší demokratičnosti a inkluzivnosti institucí, jak o ní hovoří teoreticky a teoretici péče. Výzkumníci měli možnost na ministerstvu pozorovat, jak jeden dobře míněný pokus o zahájení změny etické kultury „shora“, z vyšších pater organizační hierarchie (snaha o zřízení etické komise v ministerstvu), vyvolal podezření a odpor ze strany zaměstnanců. Někteří zaměstnanci interpretovali tuto iniciativu vedení jako snahu o získání větší kontroly a moci nad zaměstnanci. Zároveň ale výzkumníci pozorovali nemalý zájem velké části zaměstnanců o zlepšení etické kultury v úřadu. Analýzy situace na ministerstvu naznačují, že klíčem k řešení tohoto paradoxu by mohlo být zavedení procesů a mechanismů, které podpoří iniciativy zaměstnanců a zajistí, aby na podněty zaměstnanců reagovali jejich nadřízení a vedení ministerstva diskrétně, konstruktivně a s ochotou. Zásadní roli také hraje vlastní dobrý příklad ze strany vedoucích zaměstnanců, který inspiruje k proměně, aniž by se musel opírat o silové nástroje a hierarchickou nadřazenost.

V. Závěr

Cílem tohoto článku bylo ukázat, že perspektiva etiky péče je důležitým a relevantním zdrojem nejen pro úvahy o obsahu veřejných politik, ale i pro reflexi způsobu, jak mají být veřejné politiky implementovány v rámci institucí veřejné správy. Vymezili jsme „institucionální přístup“ v morální a politické teorii péče, který chápe pečování jako kolektivní odpovědnost, již je třeba naplňovat prostřednictvím různých sociálních a politických institucí. S tím souvisí zájem teorie péče o fenomén státu a jeho institucí a otázku, do jaké míry se těmito institucím daří přispět k realizaci pečování jako kolektivní odpovědnosti. Perspektiva etiky péče zdůrazňuje, že spravování věcí veřejných je třeba chápat jako situační a vztahovou praxi, jejímž cílem je zlepšování života jednotlivců a společnosti. Na příkladu několika současných koncepcí „na péči orientované veřejné správy“ jsme ukázali, že pro realizaci pečující veřejné správy je zásadní zejména podpora a rozvíjení emoční a komunikační práce zaměstnanců (především vedoucích) a vytváření demokratických a inkluzivních struktur v řízení organizace. Vybrané poznatky z terénního výzkumu v prostředí jednoho českého ministerstva nám konečně posloužily jako ilustrace toho, jaké možnosti a meze uskutečnění pečující veřejné správy jsou přítomny v aktuální praxi jednoho z ústředních úřadů státní správy.

Literatura

- BARNES, M. (2006): *Caring and social justice*. Basingstoke: Palgrave Macmillan
- BARNES, M. (2012): *Care in everyday life: An ethic of care in practice*. Bristol: Policy Press
- BECK, G.L. (1992): Meeting the challenge of the future: The place of a caring ethic in educational administration. *American Journal of Education*, 100: 454–495
- BOURGAULT, S. (2017): Prolegomena to a caring bureaucracy. *European Journal of Women's Studies*, 24 (3): 202–217
- BOURGAULT, S. (2020): Epistemic injustice, face-to-face encounters and caring institutions. *International Journal of Care and Caring*, 4 (1): 91–107
- BURNIER, D. (2003): Other voices/other rooms: Towards a care-centered public administration. *Administrative Theory and Praxis*, 25 (4): 529–544
- BURNIER, D. (2009): Markets no more: Toward a care-centered public administration. *Administrative Theory and Praxis*, 31 (3): 396–402
- CLEMENT, G. (1996): *Care, autonomy, and justice: Feminism and the ethic of care*. Boulder: Westview Press
- DUBOIS, V. (2010): *The bureaucrat and the poor: Encounters in French welfare offices*. Farnham: Ashgate
- ENGSTER, D. (2007): *The heart of justice: Care ethics and political theory*. Oxford: Oxford University Press
- ENGSTER, D. (2015): *Justice, care, and the welfare state*. Oxford: Oxford University Press
- FISHER, B. / TRONTO, J.C. (1990): Toward a feminist theory of caring. In: E.K. Abel & M.K. Nelson, eds.: *Circles of care: Work and identity in women's lives*. Albany: SUNY Press. Str. 35–62
- FRICKER, M. (2007): *Epistemic injustice: Power and the ethics of knowing*. Oxford: Oxford University Press
- GLENN, E.N. (2000): Creating a caring society. *Contemporary Sociology*, 29 (1): 84–94
- HANKIVSKY, O. (2004): *Social policy and the ethic of care*. Vancouver: UBC Press
- HELD, V. (1987): Non-contractual society: A feminist view. In: M. Hanen & K. Nielsen, eds.: *Science, morality and feminist theory*. *Canadian Journal of Philosophy* (suppl. 13). Calgary: The University of Calgary Press. Str. 111–137
- HELD, V. (1990): Feminist transformations of moral theory. *Philosophy and Phenomenological Research*, 50: 321–344
- HELD, V. (2006): *The ethics of care: Personal, political, and global*. New York: Oxford University Press
- HERZOG, L. / ZACKA, B. (2017): Fieldwork in political theory: Five arguments for an ethnographic sensibility. *British Journal of Political Science*, 49 (2): 763–784
- HIRST, P. (1997): *From statism to pluralism: Democracy, civil society and global politics*. London: Routledge
- HOGGETT, P. (2005): A service to the public: The containment of ethical and moral conflicts. In: P. du Gay, ed.: *The values of bureaucracy*. Oxford: Oxford University Press. Str. 165–190

- KITTAY, E.F. (1999): *Love's labor. Essays on women, equality, and dependency*. London: Routledge
- KOCOUREK, D. (2021): Konfliktní situace? A co ji zvládnout bez konfliktu? *Veřejná správa*, 4: 25–27
- NODDINGS, N. (1984): *Caring: A feminine approach to ethics and moral education*. Berkeley: University of California Press
- NODDINGS, N. (1987): Creating rivals and making enemies. *Journal of Thought*, 22 (3): 23–31
- NODDINGS, N. (1988): An ethic of caring and its implications for instructional arrangements. *American Journal of Education*, 96 (2): 215–230
- NODDINGS, N. (1990): Feminist critiques in the professions. *Review of Research in Education*, 16: 393–424
- NODDINGS, N. (1998): Feminist morality and social policy. In: J.G. Haber & M.S. Halfon, eds.: *Norms and values: Essays on the work of Virginia Held*. Lanham: Rowman and Littlefield. Str. 61–71
- NODDINGS, N. (2002): *Starting at home: Caring and social policy*. Berkeley: University of California Press
- NODDINGS, N. (2015): Care ethics and “caring” organizations. In: D. Engster & M. Hamington, eds.: *Care ethics and political theory*. Oxford: Oxford University Press. Str. 72–84
- NODDINGS, N. (2013a): Preface to the 2013 edition. In: N. Noddings: *Caring: A relational approach to ethics and moral education*. Berkeley: University of California Press. Str. xiii–xx
- NODDINGS, N. (2013b): Afterword. In: N. Noddings: *Caring: A relational approach to ethics and moral education*. Berkeley: University of California Press. Str. 203–208
- REGAN, B.H. / BROOKS, G.H. (1995): *Out of women's experience: Creating relational leadership*. Thousand Oaks: Corwin Press
- RUDDICK, S. (1980): Maternal thinking. *Feminist Studies*, 6 (2): 342–367
- RUDDICK, S. (1998): Care as labor and relationship. In: J.G. Haber & M.S. Halfon, eds.: *Norms and values: Essays on the work of Virginia Held*. Lanham: Rowman and Littlefield. Str. 3–25
- RUDDICK, S. (2002 [1989]): *Maternal thinking: Toward a politics of peace*. Boston: Beacon Press
- SCHÜES, C. (2016): Ethik und Fürsorge als Beziehungspraxis. In: E. Conradi & F. Vosman, eds.: *Praxis der Achtsamkeit: Schlüsselbegriffe der Care-Ethik*. Frankfurt: Campus Verlag. Str. 251–271
- STERNAK, K. (1998): *School leadership: Balancing power with caring*. New York: Teachers College Press
- SEVENHUIJSEN, S. (1998): *Citizenship and the ethics of care: Feminist considerations on justice, morality and politics*. London: Routledge

- SEVENHUIJSEN, S. / BOZALEK, V. / GOUWS, A. / MINNAAR-MCDONALD, M. (2003): South African social welfare policy: An analysis using the ethic of care. *Critical Social Policy*, 23 (3): 299–321
- STARRATT, J.R. (1991): Building an ethical school: A theory for practice in educational leadership. *Educational Administration Quarterly*, 27 (2): 185–202
- TRONTO, C.J. (1987): Beyond gender difference to a theory of care. *Signs: Journal for Women in Culture and Society*, 12 (4): 644–663
- TRONTO, C.J. (1989): Women and caring: What can feminists learn about morality from caring? In: A.M. Jaggar & S.R. Bordo, eds.: *Gender/body/knowledge: Feminist reconstructions of being and knowing*. New Brunswick: Rutgers University Press. Str. 172–187
- TRONTO, C.J. (1993): *Moral boundaries: A political argument for an ethic of care*. London: Routledge
- TRONTO, C.J. (2001): Who cares? Public and private caring and the rethinking of citizenship. In: N.J. Hirschmann & U. Liebert, eds.: *Women and welfare: Theory and practice in the United States and Europe*. New Brunswick: Rutgers University Press. Str. 65–83
- TRONTO, C.J. (2010): Creating caring institutions: Politics, plurality, and purpose. *Ethics and Social Welfare*, 4 (2): 158–171
- TRONTO, C.J. (2013): *Caring democracy. Markets, equality, and justice*. New York: New York University Press
- WHITE, A.J. (2000): *Democracy, justice, and the welfare state: Reconstructing public care*. University Park: The Pennsylvania State University Press
- ZACKA, B. (2017): *When the state meets the street: Public service and moral agency*. Cambridge: Harvard University Press

Petr Urban je vedoucím vědeckým pracovníkem Filosofického ústavu AV ČR. Zabývá se morální a politickou teorií péče, aplikovanou etikou a fenomenologickou filozofií. Vedl výzkumný projekt o etické kultuře v české státní správě a rozvíjí spolupráci s institucemi státní správy. Jeho práce vyšly v časopisech, jako například *Frontiers in Psychology*, *Ethics and Social Welfare*, *Environmental Philosophy*, *Horizon: Studies in Phenomenology* a *Humana Mente*. Je autorem několika monografií a spolueditorem knih *Care ethics, democratic citizenship and the state* (Palgrave Macmillan, 2020), *Unchaining solidarity: On mutual aid and anarchism with Catherine Malabou* (Rowman & Littlefield, 2022) a *Play and democracy: Philosophical perspectives* (Routledge, 2022).

E-mail: urban@flu.cas.cz