2026



Komunikace s veřejností v lesnictví jako významné bioekonomické oblasti se zaměřením na církevní majetky

Schválená metodika

Kateřina Holušová, Otakar Holuša,
Jana Stachová, Eva Abramuszkinová Pavlíková

MENDELU
Fakulta regionálního
rozvoje a mezinárodních
studií

Mendelova univerzita v Brně
Fakulta regionálního rozvoje a mezinárodních studií

Komunikace s veřejností v lesnictví jako významné bioekonomické oblasti se zaměřením na církevní majetky

Schválená metodika

Kateřina Holušová, Otakar Holuša,
Jana Stachová, Eva Abramuszkinová Pavlíková

MENDELU
Fakulta regionálního
rozvoje a mezinárodních
studií

2026

Tento projekt je spolufinancován se státní podporou Technologické agentury ČR v rámci Programu SIGMA.

www.tacr.cz
Výzkum užitečný pro společnost.

Oponenti

Doc. PhDr. Marek Vařeka, Ph.D.; Masarykova univerzita; Univerzita Jana Evangelisty Purkyně, Filozofická fakulta; Vedoucí oddělení společenských věd, Masarykovo muzeum v Hodoníně
Ing. Lada Matoušková Prylová; Národní lesnický institut, Oddělení vnějších vztahů

Autoři

Kateřina Holušová[1]; https://orcid.org/0000-0002-5221-1577
Otakar Holuša[1]; https://orcid.org/0000-0002-5779-3684
Jana Stachová[2]; https://orcid.org/0000-0002-2831-6942
Eva Abramuszkinová Pavlíková[3]; https://orcid.org/0000-0003-3267-2752

[1]Ústav environmentalistiky a přírodních zdrojů, Fakulta regionálního rozvoje a mezinárodních studií, Mendelova univerzita v Brně, Zemědělská 1665/1, 613 00, Brno

[2]Lokální a regionální studia, Sociologický ústav AV ČR, v. v. i., Jilská 1, 110 00, Praha 3

[3]Ústav techniky, Lesnická a dřevařská fakulta, Mendelova univerzita v Brně, Zemědělská 1665/1, 613 00, Brno

Dedikace výsledku typu „NmetS“

Metodika je výsledkem řešení výzkumného projektu Technologické agentury České republiky, číslo TQ01000532 s názvem „Návrh možností udržitelného regionálního rozvoje lesnictví z pohledu bioekonomiky“, řešený na Mendelově univerzitě v Brně ve spolupráci s Arcibiskupskými lesy a statky Olomouc, s. r. o.

Metodika byla schválena dne 03. 11. 2026 Ministerstvem zemědělství České republiky, č. osvědčení 002/16220/2026.

Open Access. *Komunikace s veřejností v lesnictví jako významné bioekonomické oblasti se zaměřením na církevní majetky: Schválená metodika* je chráněna licencí Uveďte původ-Zachovejte licenci 4.0 Mezinárodní. https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.cs

©Mendelova univerzita v Brně, Zemědělská 1665/1, Brno 613 00, Česká republika
©Holušová, K., Holuša, O., Stachová, J., Abramuszkinová Pavlíková, E.

ISBN 978-80-7701-123-5 (online ; pdf)
https://doi.org/10.11118/mend26.k3cxmw

Popis uplatnění metodiky / Určení publikace:

Metodika je určena pro vlastníky nebo správce lesa, kteří obhospodařují nebo spravují církevní majetky. Dále i těm, kteří se zabývají komunikací v lesnictví, studentům, pedagogům středních i vysokých škol se zaměřením na lesnictví nebo péči o lesní ekosystémy, a ostatním pracovníkům lesnické praxe, příp. i pro vlastníky nebo správce zemědělských ploch. Informace v metodice jsou také využitelné pro odborníky zabývající se hodnocením socioekonomických aspektů v oblasti lesnictví a péče o lesní ekosystémy. Metodika může sloužit rovněž i jako nástroj pro pochopení možností a způsobů komunikace pro další stakeholdery: zastupitele měst a obcí, nestátní neziskové organizace, úřady a další instituce.

Součástí metodiky je i podrobnější teoretický základ. Ten je zařazen záměrně z důvodu využití metodiky, co nejšířeji. Aktivity spojené s prezentací, propagací a pořádáním akcí pro veřejnost bývají často zajišťovány externě. Najatým společnostem i jednotlivcům tento základ pomůže porozumět souvislostem a specifikům lesnictví, včetně zvláštností správy církevního majetku, a přizpůsobit jim vedenou komunikaci.

Abstrakt

Cílem metodiky je navrhnout praktický systém komunikace s veřejností pro vlastníky a správce lesů ve vlastnictví církevních a náboženských společností, který propojí ekonomické, ekologické a sociální aspekty udržitelného hospodaření a podpoří tak lesní bioekonomiku. Úvodní kapitola vymezuje význam komunikace pro legitimitu lesnictví, představuje koncepční přístupy, specifika církevních lesních majetků a vztah komunikace k bioekonomice. Stěžejní část identifikuje stakeholdery a cílové skupiny, rozlišuje interní a externí komunikaci a poskytuje postup pro tvorbu komunikační strategie včetně volby sdělení, kanálů, rozpočtu a zpětného hodnocení. Další kapitoly se věnují médiím a sociálním sítím, vztahovému marketingu, společenské odpovědnosti a využití principů encykliky Laudato si' při komunikaci v rámci péče o církevní lesní majetky. Praktická ukázka prezenční aukce cenných sortimentů dříví demonstruje propojení transparentního obchodu, odborného dialogu a regionální přidané hodnoty. Závěrečné části vymezují novost navržených postupů a jejich ekonomické náklady i přínosy. Metodika nabízí opakovatelný rámec pro budování důvěry, prevenci konfliktů, zapojování veřejnosti a převod principů odpovědného správcovství do každodenní lesnické praxe.

Klíčová slova: Laudato si', komunikace, metodika, vlastnictví, lesnictví, bioekonomika

Abstract

Public Communication in Forestry as an Important Part of the Bioeconomy with a Focus on Church-Owned Forest Estates: Methodology

This methodology aims to develop a practical framework for public communication by owners and managers of forests belonging to churches and religious organisations. The proposed framework integrates the economic, ecological, and social dimensions of sustainable forest management, thereby contributing to the development of the forest bioeconomy. The introductory chapter establishes the role of communication in strengthening the legitimacy of forestry, outlines the relevant conceptual approaches, examines the specific characteristics of church-owned forest estates, and clarifies the relationship between communication and the bioeconomy. The principal section identifies key stakeholders and target audiences, differentiates between internal and external communication, and sets out a structured process for developing a communication strategy, including the formulation of core messages, selection of communication channels, allocation of financial resources, and ex post evaluation. Subsequent chapters address media relations and social media, relationship marketing, social responsibility, and the application of the principles articulated in the encyclical Laudato si' to communication concerning the stewardship of church-owned forests. A practical case study of an in-person auction of high-value timber assortments illustrates the interdependence of transparent trade, professional dialogue, and regional value creation. The concluding sections describe the methodological innovations introduced by the proposed procedures and assess their associated economic costs and benefits. Overall, the methodology provides a replicable framework for enhancing public trust, preventing conflicts, facilitating public engagement, and translating the principles of responsible stewardship into routine forest management practice.

Keywords: Laudato si', communication, methods, property, forestry, bioeconomics

OBSAH

Cíl metodiky 10

1. Úvod do problematiky 11
1.1 Komunikace jako nástroj pro posílení udržitelnosti lesnictví 11
1.2 Koncepční přístup k řešení komunikačních strategií v lesnictví 12
1.3 Lesy církevních a náboženských společností v České republice 14
1.4 Komunikace v lesnictví vedená vlastníky lesů církevních a náboženských společností 16
1.5 Lesní bioekonomika a její význam v rámci komunikace 17

2. Vlastní popis metodiky 18
2.1 Kdo jsou stakeholdeři a cílové skupiny pro komunikaci v lesnickém sektoru 18
2.1.1 Postup identifikace zainteresovaných stran v lesnickém sektoru 20
2.1.2 Skupiny zainteresovaných stran v lesnickém sektoru 22
2.2 Interní a externí význam komunikace v lesnictví 24
2.2.1 Význam interní komunikace v lesnictví 24
2.2.2 Význam externí komunikace v lesnictví 27
2.3 Komunikace v lesnickém sektoru a budování efektivní komunikační strategie 28
2.4 Zapojení médií a sociálních sítí včetně mediálního managementu 31
2.5 Marketing relationship a sociální zodpovědnost v lesnictví ve vztahu ke komunikaci pro posílení lesní bioekonomiky u lesů ve vlastnictví církevních a náboženských společností 34
2.6 Encyklika Laudato si' a její využití při komunikaci v lesnictví v rámci obhospodařování církevních lesních majetků 38
2.7 Praktická ukázka komunikace v rámci prezenčních aukcí dříví jako prostředku pro posílení lesní bioekonomiky 42
2.7.1 Účel a rámec praktické ukázky prezenční aukce dříví a způsobů zvolené komunikace 42
2.7.2 Popis modelové situace 42
2.7.3 Cílové skupiny, jejich cíle a role 43
2.7.4 Doporučený komunikační postup 43
2.7.5 Přínos pro lesní bioekonomiku a zpětné hodnocení 44

3. Srovnání „novosti postupů" 45

4. Ekonomické aspekty 46

Seznam použité související literatury 47
Seznam publikací, které předcházely metodice 51

CÍL METODIKY

Na církevní majetky je pohlíženo různými úhly pohledu, a zvláště v krizových situacích (například při výskytu živelních událostí způsobených větrem, vodou, suchem nebo ohněm) je péče a využívání ekosystémových služeb lesa velmi komplikovaná, tak aby vyváženě naplňovala předpoklady udržitelného rozvoje, a environmentální bezpečnosti.

Vhodná komunikace má za cíl zvýšit porozumění výsledkům péče a využívání ekosystémových služeb lesů, posílit transparentnost rozhodování a důvěru mezi správci lesů a veřejností a vytvořit prostor pro zpětnou vazbu, a tím podpořit bioekonomiku lesnického hospodaření.

Cílem této metodiky je návrh systému možné komunikace s veřejností, jako různými cílovými skupinami či stakeholdery vedenou vlastníky nebo správci (příp. jinými subjekty) lesních majetků patřící církvi. Důraz je kladen na hledání vhodné mezigenerační solidarity a udržitelnosti, včetně zapojování stakeholderů s významným akcentem na propojení ekonomických (v principech lesní bioekonomiky), ekologických a sociálních aspektů v péči o svěřený majetek.

Uvedené cíle reagují na chybějící formalizovanou komunikaci u vlastníků a správců církevních lesů. Metodika proto prakticky propojuje interní i externí komunikaci, zapojení stakeholderů a principy odpovědného správcovství a je přenositelná i na jiné lesní majetky. Přispívá tak k důvěře veřejnosti, prevenci konfliktů a podpoře lesní bioekonomiky.

1. ÚVOD DO PROBLEMATIKY

1.1 Komunikace jako nástroj pro posílení udržitelnosti lesnictví

Očekávání veřejnosti od lesnického sektoru jsou vysoká (Williamson a kol., 2019) a porozumění postojům a hodnotám veřejnosti týkajícím se lesa může usnadnit řešení potenciálních konfliktů (Mack a kol., 2023; Nousiainen, Mola-Yudego, 2022; Sotirov, Winkel, 2016; Söderberg, Eckerberg, 2013; Li, Toppinen, 2011), tvorbu politických nástrojů (Mack a kol., 2023; Nousiainen, Mola-Yudego, 2022), vytváření komunikačních strategií a realizaci politických cílů. Vzhledem k zásadní roli lesů při mitigaci klimatických změn a poskytování ekosystémových služeb (Verkerk a kol., 2022), se komunikace zaměřuje na zvyšování povědomí veřejnosti o významu udržitelného hospodaření s lesy. Efektivní komunikace je zásadní pro motivaci veřejnosti k přijetí opatření k adaptaci na klimatické změny a ke změně chování ve vztahu k lesnímu hospodaření (Hermanowicz a kol., 2024). Úspěšné komunikační strategie tak mohou významně přispět k udržitelné správě lesů a ochraně biodiverzity (Blennow a Persson, 2009), včetně zajištění environmentální bezpečnosti, která je tématem nás všech.

Komunikace je důležitým nástrojem pro udržení legitimity a přijatelnosti činnosti lesnického sektoru mezi širokou veřejností a pokud je vedená vhodně, zohledňuje i principy mezigenerační solidarity. Podle Söderberga a Scotta (1998) je organizační legitimita vyjednávána mezi společností a těmi, kdo rozhodují o organizaci. Udržitelnost – sestávající ze tří vzájemně propojených domén (ekologická, ekonomická, sociální) – je klíčovým prvkem v lesnickém sektoru. Zachování legitimity lesnického sektoru je velmi závislé na tom, jak je udržitelnost vnímána nejen v rámci celého výrobního řetězce, ale také mezi širokou veřejností (Korhonen 2016).

Podle Lähtinen, Toppinen, Suojanen a kol. (2017) během prvního desetiletí 21. století se na místní, národní a regionální úrovni objevil rostoucí tlak na nalezení rovnováhy ve využívání lesních zdrojů ke zvýšení ekonomických, environmentálních, sociálních a kulturních přínosů lesnictví. Na to upozorňovali už v roce 2015 i Dargush a kol., a rovněž Lähtinen a Myllyviita (2015). Například zesílené požadavky na snižování dopadů využívání lesních zdrojů na ekosystémy a zvýšený zájem společnosti o rekreační přínosy plynoucí z využívání lesních ekosystémů vedly k požadavku, aby lesnický sektor reagoval na širokou škálu environmentálních a společenských problémů (Cohen a kol., 2014). Současně globální důraz na posílení udržitelného rozvoje prostřednictvím zvýšeného využívání obnovitelných zdrojů vedl k rozsáhlé poptávce po lesních zdrojích jako produktech pro koncové využívání, např. jako je výroba energie.

Podnikatelský sektor celkově čelí rostoucímu vnějšímu tlaku, protože otázky, které zajímají spotřebitele a další zúčastněné strany, nemusí být nutně stejné jako ty, o nichž mají organizace tendenci komunikovat (Halme a kol., 2011). Transformace lesnictví z odvětví náročného na zdroje na udržitelné odvětví náročné na znalosti v rámci evropské bioekonomiky (Kleinschmit a kol., 2014) vyžaduje vypracování vhodných komunikačních strategií (Korhonen, 2016); o to závažnější je toto téma v souvislosti s environmentální bezpečností. Skutečný i vnímaný přínos lesnického sektoru k těmto aspektům udržitelnosti však závisí na nastavení komunikačních strategií se všemi zúčastněnými stranami. Jejich cílem je získat informace o různých společenských potřebách, vyvinout metody k naplnění hodnotových očekávání a posílit společenskou legitimitu. Jde o velmi náročný úkol. Lähtinen, Toppinen, Suojanen a kol. (2017) uvádějí, že ačkoli se odborná literatura shoduje na důležitosti komunikace zainteresovaných stran pro udržitelnost a přijatelnost lesnického sektoru, neexistují konkrétní informace o tom, jak komunikovat a budovat obraz lesnického sektoru v očích různých zainteresovaných stran. Z analýzy komunikačních strategií evropských zemí v roce 2015 (Korhonen a kol., 2015) vyplynulo, že chybí konzistentní komunikační strategie, která by zahrnovala všechny účastníky lesnického odvětví a přesahovala hranice jednotlivých států v Evropě. Témata, jako jsou inovace založené na využívání dříví jako suroviny nebo služby lesních ekosystémů, mají v komunikaci menší zastoupení, a povědomí o nich je proto nízké. Zároveň je třeba připomenout, že na úrovni Evropské unie se o komunikační strategii v lesnictví začalo aktivně hovořit v roce 2011, kdy byla vydána EU Forest Communication Strategy (European Commission, 2011). Na celoevropské úrovni se toto téma řešilo již od roku 2000 (FAO UN, 2002).

Řešením otázek komunikační strategie v lesnictví se poprvé v roce 2004 zabývalo OSN na celosvětové úrovni. Cílem bylo vytvoření podkladů (vybudování nástrojů) pro komunikační strategie v lesnictví na mezinárodní, tedy globální úrovni. Dnes má FAO OSN sadu komunikačních nástrojů (tzv. Forestry Communication Toolkit, 2018), kde nabízí široké podklady pro komunikaci s veřejností, a to jak odbornou, tak laickou. Od roku 2011 FAO OSN v rámci lesnického komunikačního nástroje podporuje rozvoj sítí lesních komunikátorů v pěti regionech: Afrika, Asie a Tichomoří, Evropa a Střední Asie, Latinská Amerika, Středomoří a Blízký východ. Tato síť se skládá z více než 500 odborníků, kteří zastupují jak soukromé, tak vládní organizace. Síť podporuje komunikaci a dialog v otázkách lesnictví překračující často jeho záběr, a podporuje výměnu znalostí a zkušeností v celém odvětví lesního hospodářství. Za Českou republiku je tato síť zastoupena Národním lesnickým institutem.

V roce 2009 (Rametsteiner a kol., 2009) a později v roce 2012 (Evropská komise, 2012) se Evropská unie pokusila vytvořit společnou lesnickou komunikační strategii, která byla podkladem pro tvorbu nové lesnické strategie EU (Evropská komise, 2013), kde je mimo jiné jejím obsahem i Posílení koordinace a komunikace a rámci toho spolupráce na konzistentním řízení a lepším pochopení našich lesů a dále lesy z globálního hlediska. Tyto směry komunikační strategie v lesnictví byly představeny na mezinárodní úrovni. V tomto ohledu jsou návrhy komunikační strategie velmi obecné, pro konkrétního vlastníka poměrně komplikované, a umožňují řešení komunikačních přístupů pouze velmi generalizovaně. Předložené návrhy tak mohou řešit pouze vzájemné předávání informací na mezinárodní úrovni nebo ustanovit instituce zodpovědné za komunikaci či řešit hrubou podobu nebo rámce nastavení komunikace mezi zainteresovanými subjekty.

Následovalo velmi hojné období tvorby komunikačních strategií v lesnictví. Např. byla zpracována porovnávací analýza komunikací provedená Asociací vlastníků lesů v Evropě (Fabra-Crespo, Rojas-Briales; 2015). Dnes jsou do komunikačních strategií například zahrnovány rekreační funkce lesů jako stále důležitější determinanta multifunkčního hospodaření v lesích (Rolfe, Windle 2015). Na úrovni Evropské komise jsou vydávány různé doporučené publikace sloužící pro komunikaci určitých problémů v lesnictví. EU lesnická strategie pro lesy do roku 2030 má rovněž za cíl vytváření tiskových a mediálních materiálů a zajištění přítomnosti v sociálních médiích. Poskytování souboru komunikačních nástrojů účastníkům a partnerům na podporu jejich vlastních komunikačních kampaní je také jejím předmětem (European Commision, 2021).

Neméně důležité jsou komunikační strategie pro extrémní kalamitní situace, které pomáhají vytvářet plnohodnotný obraz lesnictví nejen v samotné lesnické komunitě a státní správě lesního hospodářství, ale především u široké veřejnosti (Löwe a kol., 2021). Jejich obecným cílem je zvýšení environmentální bezpečnosti při péči o lesní ekosystémy, které jsou pod tlakem globální změny klimatu. V roce 2024 proto IUFRO vydala Komunikační manuál lesnické vědy (Hermanowicz a kol., 2024). V témže roce Evropská komise představila strategický rámec mezinárodní spolupráce, který lze chápat jako společný komunikační nástroj v oblasti lesnictví (nařízení EU 2023/1115).

Velmi ucelený pohled na komunikaci v lesnictví a vnímání veřejnosti na příkladu České republiky představil Riedl (2025), který pracuje s několika modely. Např. CIMO model, vyvinutý Denyerem a kol. (2008), problém stromové analýzy (prezentovaný Cirucci a kol. 2021), doplněno o SWOT analýzu. Ale tyto podklady nejsou návrhem komunikačních strategií, pouze jejím popisem či analýzou.

1.2 Koncepční přístup k řešení komunikačních strategií v lesnictví

Úspěšná komunikační strategie je řešena skrze programové plánovací procesy, které bývají strategicky rozvržené a jsou chápány jako dlouhodobý intenzivní proces, který pracuje s různými modely a návrhy, ty jsou komunikovány, následně vyhodnocovány (zpětnovazebně) a následuje opět úprava komunikačních procesů s ohledem na cíl a stav komunikace a vzájemné porozumění a hledání konsenzu u všech stakeholderů. Modely poskytují základ pro strategickou komunikaci i v lesnické vědě a nabízejí vhled do základních aktivit od tvorby sdělení až po identifikaci publika. Základem je znalostní aparát, který pomáhá komunikátorům v lesnické vědě a lesnické praxe identifikovat nejlepší způsob, jak se s jejich publikem spojit.

Komunikační strategie slouží jako plán pro implementaci a měření úspěšnosti komunikačních aktivit v lesnictví. Komunikace se neomezuje pouze na externí publikum; probíhá také uvnitř organizací a mezi nimi. Interní komunikace je proto důležitá pro fungování podniku, instituce, organizace, odborné komunity i celého profesního oboru. Lze rozlišit různé úrovně interní i externí komunikace podle konkrétních stakeholderů.

Významnou součástí komunikace o aktivitách, záměrech, potřebách, postupech a problémech je využívání médií a počítačových technologií, které usnadňují interakci uživatelů. Jejich používání v posledních letech exponenciálně vzrostlo. Při návrhu komunikační strategie je nutné využívat mediální technologie, zdůraznit příležitosti spojené s těmito neustále se rozvíjejícími nástroji a poskytnout tipy, jak dosáhnout co nejefektivnějších výsledků v lesnických organizacích, institucích nebo v celém oboru. Zapojení médií v digitální éře je užitečnou investicí do komunikace. Média slouží k prezentaci příběhů neboli storytellingu, tvorbě sady mediálních nástrojů, vedení rozhovorů v různých formátech a boji proti dezinformacím. Vyprávění příběhů je účinným nástrojem pro lepší pochopení a zapamatování dané problematiky; komunikaci činí efektivnější a poutavější.

Vhodná komunikační strategie pracuje i s prvky tzv. lesní psychologie, která by měla vést k efektivnější formulaci a rámování v oblasti komunikace v lesnictví. Lesnictví je založeno na objektivitě, stejně tak lesnická věda a praxe. To ale neznamená, že subjektivní aspekty zde nehrají roli. Koncept „rámování“, zkoumá, jak využívat emoce, jako důležité faktory v komunikaci lesnické vědy a praxe, což umožňuje komunikátorům prozkoumat vlastní motivaci, oslovit své publikum a osvojit si styl, kde emoce fungují v souladu s vědeckými výsledky založenými na faktech.

Komunikace sama o sobě je oborem studia, ale zároveň je stará, tak jak lidstvo samo. Jeden z prvních modelů komunikace zahrnoval čtyři prvky: zdroj, zprávu, médium a příjemce. Ranné instrumentální teorie popisovaly komunikaci jako pokus odesílatele vyvolat předem definovanou změnu postoje u příjemce. Merten (1977) popsal komunikaci jako v zásadě sociální jev s prvky komunikátora, podnětu a příjemce. Lidskou komunikaci lze vysvětlit jako sociální jednání s úmyslným charakterem; tj. velmi specifické cíle řízené specifickými zájmy.

V poslední době se v konceptualizaci komunikace rozlišuje mezi jednosměrnými a obousměrnými modely a mezi asymetrickou a symetrickou komunikací (Grunig, 2001). Asymetrická komunikace je definována jako jednosměrná komunikace s lineárním kauzálním efektem, který je předvídán a vyhodnocován. Využívána je např. při tiskových zprávách, sděleních, která jsou jednosměrná. Symetrická komunikace je obousměrná a nazývá se interaktivní komunikací. Používá se při vyjednávání a řešení konfliktů s cílem dosažení změn v myšlenkách, postojích a chování jak v organizacích, tak u jejich veřejnosti.

A konečně třetím přístupem je transakční model (Barnlund, 1970), který identifikuje komunikaci jako kruhový proces se zpětnovazebními smyčkami mezi odesílatelem a příjemcem. Tento model také uznává, že kontext – včetně kulturních kontextů – hraje zásadní roli v pomoci komunikátorům orientovat se v rozmanitých sociálních systémech a podporovat vzájemné porozumění.

Například v oblasti lesnictví lze aplikovat způsoby komunikace, které můžeme rozdělit následovně (Jones-Walters, 2000; Kappel a Holmen, 2019):

- Jednosměrná distribuce (šíření) informací, jako je sdílení vědeckých výsledků, propagace a publicita;
- Obousměrný dialog, jako jsou odpovědi na otázky či vzájemný dialog realizovaný například prostřednictvím workshopů a různých setkávání;
- Vzdělávání jako dlouhodobý proces přenosu znalostí;
- Dialog se zúčastněnými či zainteresovanými stranami a cílovými skupinami, který je symetrický.

Za nejúspěšnější model komunikace se považuje zahrnutí a využívání všech čtyř druhů způsobů vedení komunikace v různé kombinaci. Ať už používají tradiční online a elektronická média, jako jsou webové stránky, newslettery a sociální média, nebo jiné formáty pro zapojení či oslovení svého publika (cílové skupiny), nebo aktivity jako jsou diskuze, exkurze, workshopy nebo třeba i stáže.

V České republice komunikační strategie v lesnictví spadá pod resort Ministerstva zemědělství, kdy zde byla představena společná strategie resortu s výhledem do roku 2030+ (MZe ČR, 2025). Rozhodovací

procesy v oblasti lesního hospodářství vychází z Koncepce státní lesnické politiky do roku 2035 (MZe ČR, 2020). Cílem Koncepce státní lesnické politiky do roku 2035 je stanovit takové směřování hospodaření s lesy, které bude vzájemným konsensem požadavků zájmových skupin s dosahem na hospodaření v lesích s využitím nejnovějších poznatků v oblasti vědy a výzkumu při zohlednění celospolečenských zájmů. Koncepce se věnuje nejen problematice lesů ve vlastnictví státu, ale lesnímu hospodářství jako celku. V rámci Koncepce je zmiňována nedostatečná podpora lesní pedagogiky jako významného komunikačního nástroje. Jako organizační opatření je navržen předpoklad pro podporu lesní pedagogiky, která je jedním z hlavních komunikačních nástrojů lesnického sektoru a má za cíl zvýšit povědomí ve společnosti o lesním hospodářství a trvale udržitelném hospodaření. Ve své podstatě se však jedná o typ vzdělávání a její zahrnování do komunikace s veřejností může být považováno i za mylné.

V kontextu návrhu komunikace s veřejností v lesnictví jako významné bioekonomické oblasti se zaměřením na církevní majetky koncept lesní pedagogiky pokrývá jen velmi částečně potřeby komunikačních nástrojů v tomto duchu. Koncept lesní pedagogiky je pro tyto potřeby velmi obecný a široce pojatý.

Z hlediska tvorby komunikačních nástrojů pro lesnictví bylo v nedávné době zaznamenáno několik přístupů či projektů věnující se této problematice v konkrétních návrzích. Jedná se například o tyto aktivity:

- Sociologický ústav AV ČR, v. v. i., provedl v červnu 2017 šetření postojů veřejnosti k hospodaření v lesích České republiky. Šetření je součástí aktivity Lesy jako součást krajiny a zdroj poznání v programu Rozmanitost života a zdraví ekosystémů v rámci Strategie AV21 Akademie věd ČR, na kterém se podílí Dr. Jana Stachová (2018) z oddělení Lokální a regionální studia.
- Projekt Grantové služby Lesů České republiky, s. p.: Vyhodnocení veřejného zájmu na lesích a návrh komunikační strategie s veřejností na příkladu modelového území Třeboňské pánve (Holušová a kol., 2018). Tento výstup se stal jedním z územně analytických podkladů pro rozvoj Jihočeského kraje, je součástí Koncepce práce s návštěvnickou veřejností CHKO Třeboňsko.;
- Prof. Jarský z Fakulty lesnické a dřevařské České zemědělské univerzity v Praze a jeho tým vytvořili v roce 2018 návrh komunikační strategie, která je cílena na segmentaci a motivaci drobných vlastníků lesů. Tento výstup byl součástí projektu: „Rozdrobenost vlastnictví lesa a její dopady na lesnickou politiku“ (NAZV QK1820041,), součástí projektu byla i metodika Komunikační strategie – zajištění optimálního toku informací ve vztahu ke skupině drobných vlastníků lesa a k odborným lesním hospodářům (Riedl a kol., 2020).
- Dále se komunikaci věnoval např. projekt NAZV QK1920435 “Zefektivnění komunikace, monitoringu a managementu při řešení kalamitních situací v lesích jako podklad pro optimalizaci rozhodování státní správy”, kde jeho výstupem je metodika zaměřená na modelové řešení krizových situací způsobených přemnožením kůrovců některými inovovanými postupy (Turčáni a kol., 2022).
- Návrhy a koncepce komunikačních strategií v oboru lesnictví jsou rovněž předmětem jednotek dalších výzkumných nebo praktických projektů. Ať už jako hlavní nebo okrajová témata.
- V poslední době jsou problematice komunikačních strategií v lesnictví věnovány i závěrečné práce studentů v oborech Lesnictví nebo Lesní inženýrství apod.

1.3 Lesy církevních a náboženských společností v České republice

Česká republika vznikla rozpadem Československa (1918–1992) dne 1. ledna 1993. Během svého kulturně-historického vývoje byla součástí rakousko-uherské monarchie do roku 1918, poté byla společně se Slovenskem součástí Československa. V období druhé světové války byla součástí Protektorátu Čechy a Morava (1939–1945) pod správou Německa, od roku 1945 do roku 1992 opět Československem. V průběhu tohoto kulturně-politického vývoje se měnila i vlastnická struktura lesů.

Vlastnická struktura lesů je dána historicko-kulturním kontextem a vývojem celého státu. Otázkou je, zda společnost očekává odlišný model komunikace od soukromých vlastníků lesů nebo státních, tedy veřejných a neveřejných vlastníků lesů. Pak jsou zde i lesy náboženských společností, které se ale chovají jako soukromé ekonomické subjekty, ale jedná se o lesy neveřejné.

Lesy v České republice (dále jen ČR) pokrývají cca 35 % rozlohy státu, což představuje kolem 2,7 milionů ha lesa. Mezi nejzastoupenější dřeviny patří smrk ztepilý 45 %, borovice lesní 16,5 %, buk lesní 10 %, duby 8 %, modřín opadavý 4 % atd. Podíl jehličnatých dřevin tvoří 70 %, podíl listnatých dřevin tvoří 30 %. Z hlediska vlastnické struktury tvoří veřejné lesy 70,8 % (státní, obecní a městské lesy) a neveřejné lesy 29,2 % (soukromé, vlastněné fyzickými nebo právnickými osobami).

Církve a náboženské společnosti v ČR mohou být registrovány podle zákona č. 3/2002 Sb., o svobodě náboženského vyznání a postavení církví a náboženských společností a o změně některých zákonů (zákon o církvích a náboženských společnostech), čímž se stávají z hlediska státního práva právnickými osobami speciálního typu a mohou pak zřizovat a nechat se zaevidovat. Lesy církevních a náboženských společností existovaly na území dnešní ČR historicky. V průběhu komunistické éry byly však zestátněny. Okolo roku 1950 (přesněji po roce 1947) bylo celkové zastoupení lesů církevních a náboženských společností 0 %. Ačkoli jejich výměra mezi lety 1880 až 1947 činila zhruba 7 % (Jarský a kol. 2015).

Restituční proces, po pádu socialistického zřízení, kdy lesy většinou vlastnil stát, započal roku 1991 zákonem č. 229/1991 Sb., o úpravě vlastnických vztahů k půdě a jinému zemědělskému majetku. Ale nevěnoval se tolik církevním majetkům. Speciálně v roce 2012 byl vydán pro území ČR zákon č. 428/2012 Sb., o majetkovém vyrovnání s církvemi a náboženskými společnostmi. Na základě tohoto zákona potom dochází k majetkovému vyrovnání a od roku 2013 evidujeme nárůst lesů ve vlastnictví církevních a náboženských společností. Celkový vývoj církevních lesů až do roku 2024 je patrný z údajů v Tab. 1.

Většinově je lesní majetek vydáván z majetku největších státních lesů v ČR: Lesů České republiky, s. p. Ti od roku 2013 vydali více než 140 000 ha lesa. Největším nabyvatelem je Římskokatolická církev, respektive její jednotlivé farnosti, řády a arcibiskupství. Navrácené lesy spravují církve buď vlastními silami (Biskupské lesy ostravsko-opavského, cca 25 000 ha lesa), nebo prostřednictvím soukromých subjektů, např. Arcibiskupské lesy a statky Olomouc, s. r. o. (cca 42 000 ha lesa) či Lesy arcibiskupství pražského (AP lesnická s. r. o.), které vlastní více než 14 000 ha lesa. V současnosti také lesy ve vlastnictví církevních a náboženských společností patří mezi největší soukromě hospodařící lesnické subjekty v ČR.

Po roce 2013, kdy začaly působit ekonomické subjekty obhospodařující lesní ekosystémy ve vlastnictví církví a náboženských společností, se tyto subjekty postupně profesně organizovaly. V roce 2016 se připojily k největšímu sdružení vlastníků lesů v České republice, Sdružení vlastníků obecních, soukromých a církevních lesů v ČR (SVOL). Toto sdružení působí od roku 2004 jako zájmové sdružení právnických osob. V roce 2019 v jeho rámci oficiálně vznikla SVOL – Komora církevních lesů v ČR, z. s. Komora církevních lesů každoročně pořádá setkání a sdružuje téměř všechny vlastníky nebo subjekty hospodařící s církevními lesy na území ČR. Skrze tuto instituci tak tyto subjekty mohou komunikovat s veřejností, zejména úřady, ale i vládou např. při novelizaci právních norem, nebo prostřednictvím médií. Nejedná se však o komunikaci realizovanou přímo při výkonu lesnických činností.

Dle účelu a cíle činnosti Komory církevních lesů podle Stanov (SVOL 2019). Komora aktivně pomáhá svým členům při řešení problematiky správy a hospodaření s lesním, příp. vodním nebo zemědělským a dalším majetkem, hájí zájmy SVOL a prosazuje oprávněné požadavky. O způsobech komunikace s veřejností se zde nemluví. Dle charakteru stanov se tedy jedná o instituci, která umožňuje spíše interní komunikaci. To je komunikaci mezi členy, ne navenek. A pak komunikaci se státem jako právní subjekt.

Jak komunikovat s veřejností při péči o majetek, který je církevní a společnost může vnímat management péče o církevní majetky různými pohledy? Existuje rámec nebo nastavení komunikace pro subjekty, které jsou na jedné straně církevní a na straně druhé vystupují jako soukromé subjekty s orientací na ekonomiku a trh?

Tab. 1: Vývoj výměry lesů ve vlastnictví církevních a náboženských společností mezi lety 2013 až 2024 na území České republiky

Rok	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
ha	1502	1621	22771	52475	86682	113806	130639	139119	139001	120856	141526	142444
%	0,06	0,06	0,87	2,01	3,32	4,36	5,00	5,32	5,31	4,62	5,41	5,44

Zdroj: Ministerstvo zemědělství ČR 2013-2025.

Obhospodařování lesního majetku, který je v podstatě zatížen (ať už pozitivně či negativně) určitou filozofií nebo sociálními předpoklady, může ovlivňovat výsledné vnímání veřejností. Většinou však veřejnost neočekává po vlastnících či správcích lesa církevních a náboženských společností, že jejich komunikace bude odlišná od jiných vlastníků nebo správců (Holušová a kol. 2026).

1.4 Komunikace v lesnictví vedená vlastníky lesů církevních a náboženských společností

Z hlediska charakteru vzniku vlastnictví, je možné v případě komunikace s veřejností vlastníky lesů církevních a náboženských společností, se také opírat o některá dostupná doporučení stran vedení církve a tím je např. papežský post.

Vztah k přírodě například papež František v roce 2015 tématizoval v rozsáhlé encyklice Laudato si' (František, 2015) věnované části „O péči o společný domov". Doporučil v ní například podporu drobných farmářů, kritizoval nadřazený a kořistnický vztah k „sestře matce zemi", konzumerismus nebo orientaci ekonomiky na růst a zisk. Formuloval povinnost křesťanů stát se nikoliv jen správci přírody, ale pečovat o ni v sourozeneckém duchu a vnímat její „pláč" a „naříkání". Podle Spalové, Lukeš Rybanské a kol. (2023) papež František zmiňoval etické finančnictví, svépomocná družstva nebo dodržování principu předběžné opatrnosti. Papežská výzva podle nich podpořila snahy části katolíků, kteří se s vrácenými pozemky snaží nakládat šetrněji. „Tím, že se katolická církev stává významným aktérem v krajině, má příležitost řadu věcí ovlivňovat," věří.

Kriticky se na aplikaci encykliky dívá např. Molina a Pérez-Garrido (2022). Tito prostudovali a zanalyzovali dostupnou literaturu, která se zabývá úspěchy, pobídky a novinkami o encyklice Laudato si', které mohou být ceněny v komunikačních strategiích. Ve vztahu k lesnictví zde však nelze nic srovnávat. Encyklika však dle nich reaguje na politiku prohlubující se odpovědnosti z hlediska sociálně-environmentálních aspektů.

Hypotéza, že společnost očekává u církevních lesních pozemků specifický komunikační styl, byla však ve studii Holušové a kol. (2026) vyvrácena. Na základě odpovědí z průzkumu, který byl proveden v letech 2024 až 2026, vyplývá, že veřejnost neočekává od subjektů vlastněných církví specializovanou komunikaci ani jedinečné postupy hospodaření.

Mezi velkými ekonomickými subjekty spravujícími církevní majetek se zjistilo, že pouze jeden systematicky řeší komunikaci s veřejností. Tento specifický subjekt spravuje rozsáhlé pozemky s významným počtem zaměstnanců a funguje nezávisle na přímé církevní správě. Zatímco vlastníci pozemků a lesní správci se sdružují prostřednictvím sdílených strategií a interních církevních sítí – setkávají se především o svátcích a oslavách – církev nezasahuje do externí komunikace. Zaměstnanci těchto ekonomických subjektů proto nevnímají žádný církevně specifický vliv na své osvětové aktivity.

Zároveň ze studie Holušové a kol. (2026) vyplývá, že zaměstnancům těchto subjektů obecně chybí formalizovaná pravidla nebo doporučení pro zapojení veřejnosti. Komunikaci s veřejností se často vyhýbají nebo je ponechávána na uvážení jednotlivých manažerů či lesníků (hajných, revírníků, správců, lesních techniků). Lze konstatovat, že většina zkoumaných ekonomických subjektů se dosud nezabývala otázkami vztahů s veřejností, ani nehledala specifický komunikační přístup založený na církevní povaze majetku.

Myšlenka, že církevní vlastnictví může generovat specifická očekávání veřejnosti nebo vyžadovat odlišný komunikační přístup, není tedy výzkumem (Holušová a kol. (2026) podpořena. To naznačuje, že samotný typ vlastnictví nevede automaticky k diferencovaným komunikačním postupům ani k rozpoznatelné identitě v očích veřejnosti. Z pohledu teorie legitimity to naznačuje, že církevní lesní podniky v současnosti neodvozují svou společenskou akceptaci z odlišné hodnotové komunikace, ale z dodržování obecných lesnických postupů. Navíc nedostatek explicitní integrace hodnotově orientovaných rámců, jako jsou principy stanovené v encyklice Laudato si', ukazuje, že existuje nevyužitý potenciál pro začlenění etických nebo duchovně založených narativů do komunikace. Předpokládané spojení mezi identitou vlastnictví a komunikační filozofií je tedy empiricky slabé. Avšak správci lesa jsou toho názoru, že filozofické otázky patří do rukou pouze konkrétním církevním subjektům, ne jim (Benešovský, pers. comm., 2026).

Lze tedy celkově potvrdit teoretické tvrzení, že komunikace je kritickou, a nedostatečně rozvinutou součástí českého lesnictví. Zároveň však ukazuje, že ani vnitřní organizační prostředí, ani vnější očekávání veřejnosti v současné době nevedou k vytváření diferencovaných komunikačních strategií v konkrétním případě vlastnictví lesů církevních a náboženských společností. Výsledky výzkumu Holušové a kol. (2026) proto zdůrazňují nevyužitý potenciál: církevní lesní podniky by mohly posílit svou společenskou roli a legitimitu zlepšením profesionality své komunikace. Budoucí výzkum by se proto měl zaměřit na vývoj a implementaci interních i externích komunikačních strategií, včetně stanovení formálních doporučení a procedurálních rámců.

1.5 Lesní bioekonomika a její význam v rámci komunikace

Celkový stav lesnictví v rozdělení na hodnocení z hlediska ekologických aspektů (např. zdravotní stav lesů, produkční možnosti, stabilita apod.), ekonomické situace např. v rámci podílu na hrubé přidané hodnotě, hospodářských výsledcích, ekonomické efektivnosti či podobná ekonomická kritéria (ať už na mikroekonomické nebo makroekonomické úrovni), a společenských aspektů v rámci zaměstnanosti v lesnictví, ochotě pracovat v lesích a na lesnických pozicích, včetně zapojování veřejnosti do péče o les, povědomí o stavu lesů a lesnictví na daném území, je mimo jiné i výsledkem komunikace. A to komunikace vedené jak v externí, tak v interní rovině.

Dobře informovaná společnost vytváří zdravý tlak a zájem o stav lesů a lesnictví v daném regionu nebo území. Dostatek informací vhodně uchopených a používaných může být motivací pro další konání. Informace a předávání zkušeností jsou nástrojem pro řešení problematik a měly by vyúsťovat v pozitivní výsledky. Předpokládáme, že tyto výsledky se potom projeví i v rámci naplňování ekonomických aspektů, tedy v lesní bioekonomice.

Dle Hájka a kol. (2024) je lesní bioekonomika široce pojatý interdisciplinární předmět, který je zaměřen na využití všech ekosystémových služeb lesa se zaměřením na dřevoprodukční a nedřevoprodukční služby. Zabývá se zejména možnostmi využití dřevní suroviny, jako nejdůležitějšího přírodního zdroje, ale i řadou dalších zdrojů a jejich zpracováním v potravinářském, chemickém i farmaceutickém průmyslu. V souvislosti se zpracováním všech přírodních zdrojů je důležité zaměření na inovace, nové výrobní postupy a využití moderních technologií. Předmětem lesní bioekonomiky proto není pouze zaměření na maximální využití přírodních zdrojů, ale i pochopení souvislostí s ostatními ekosystémovými službami a zajišťování udržitelného rozvoje.

Komunikace v lesnictví, sdělování informací, přenos dat a poznatků, diskuze se zainteresovanými subjekty apod. může mít nepřímý, ale i přímý dopad na zvelebování majetku, péči o něj (různými způsoby) a realizaci a podpoře ekosystémových služeb a funkcí lesa, což pochopitelně ovlivňuje výsledky lesní bioekonomiky.

2. VLASTNÍ POPIS METODIKY

Vlastní metodika postupuje skrze teoretická východiska do praktického postupu pro přípravu a realizaci strategické komunikace. Metodikou je navržen doporučený sled kroků, který je následující: problém → cílová skupina → cíl → klíčové sdělení → kanál → odpovědnost a termín → náklady → vyhodnocení. Jednotlivé kroky na sebe navazují a je vhodné je zpracovávat v uvedeném pořadí, aby zvolené sdělení i zvolený styl komunikace a nástroje odpovídaly skutečně řešenému problému, potřebám cílové skupiny a možnostem vlastníka nebo správce lesního majetku.

Navržený postup není jednorázový ani čistě lineární. Po realizaci komunikace je nutné vyhodnotit její srozumitelnost, dosah, náklady a získanou zpětnou vazbu, a výsledky využít při další úpravě problému, cílů, sdělení i zvolených kanálů. Vzniká tak opakovatelný plánovací cyklus, který propojuje věcnou analýzu, jasné rozdělení odpovědností, realistický harmonogram a průběžné učení organizace.

2.1 Kdo jsou stakeholdeři a cílové skupiny pro komunikaci v lesnickém sektoru

Lesnictví je komplexní odvětví, které zahrnuje širokou škálu činností, včetně výsadby, obhospodařování, využívání a ochrany lesů a lesních porostů. Proto jsou všechny zúčastněné či zainteresované strany neboli stakeholdeři stejně rozmanité jako činnosti v tomto výrazně interdisciplinárním odvětví.

Mezi činnosti v lesnictví zejména patří:

- Těžební a pěstební činnosti, tedy činnosti spojené s obnovou lesa, zakládáním lesa, probírkami, prořezávkami, těžbou palivového dříví, mýtní těžbou v rozmanitosti uplatnění všech těžebních metod při použití techniky nebo i koní při vyklizování dříví až po odvoz dříví z lesa. Rovněž se sem zahrnují činnosti spojené s výsadbou a obnovou lesa, tvorbou oplocenek, mechanickou a chemickou ochranou kultur, vyžínáním, značením, dosadbami a vyvětvováním.
- Ochrana lesa jako je tvorba oplocenek, ožínání, další mechanická ochrana, chemická ochrana, dnes zřídka kdy pálení klestu, vyklízení klestu, štěpkování, ochrana dříví pod sítí nebo fólií, umísťování lapáků, lapačů a feromonových odparníků a další činnosti spojené s ochranou lesa, zejména činnosti proti ochraně před škodami zvěří;
- Dále sem spadá výroba dřevěných výrobků (v omezené míře, jinak bezprostředně navazujících činností na dřevozpracující průmysl). V lese se jedná o sortimentaci dříví, výrobu štěpky, výrobu palivového dříví, kůlů, tyček atd.;
- Plánování a monitorování či inventarizace zdrojů, tj. zařízení lesa. Činnosti v oblasti taxace (dendrometrické nebo jiné měření porostů), inventarizace a dalšího lesnického plánování. Všechny administrativně správní činnosti, tj. vyjádření se k územním plánům a podkladům, sběr podkladů, jejich zpracování a vyhodnocování, reporting atd.;
- Obnova přírodních stanovišť (ochrana přírody a životního prostředí). Jedná se vesměs o speciální činnosti podporujících diverzitu druhů a ekosystémů. Konkrétně se může jednat například o ponechávání mrtvého dříví, ponechávání biotopových stromů, výsadba větrolamů, zpevňovacích pásů, dosadba dřevin pro zvýšení biodiverzity, likvidace invazních druhů rostlin a dřevin, snižování zastoupení nežádoucích druhů dřevin, speciální management v rámci konkrétních biotopů, opatření na snižování škod zvěří, tvorba zkusných ploch, mohou sem patřit i drobné úpravy v rámci revitalizace a renaturace vodních toků, tvorba drobných tůní či sanace hydromelioračních kanálů apod.;
- Školkařství a semenářství spojené se zakládáním školek, sběrem osiva a pěstování sadebního (semenného) materiálu apod.;
- Rozvoj lesnické infrastruktury. Jedná se o tvorbu a údržbu cest, drenážních propustí, mostků, podpora rekreační infrastruktury v lesích jako je budování a údržba altánků, různých odpočívadel, turistické značení. Na druhou stranu sem spadá například i tvorba odvozních míst, točen, skladů, speciálních jam atd.;
- V podmínkách České republiky jsou to i činnosti spojené s myslivostí. Tedy výstavba a údržba pozorovatelen, kazatelen, přezimovacích obůrek, krmelišť, lov samotný, monitoring zvěře, monitoring

škod zvěří, vyhodnocení početních stavů zvěře atd. Zde však stojíme malinko na hraně mezi lesnictvím a myslivostí. Tyto činnosti je nutno (pokud se nejedná o zásahy do lesních ekosystémů) pravděpodobně vhodně oddělovat;
- Neměli bychom zapomínat i na akce pro veřejnost. Jedná se o různá setkávání, exkurze do lesů, workshopy, akce pro návštěvníky lesů, průvodcovské akce, různé společné kampaně například spojené s výsadbou lesů nebo oslavou lesa jako takového, informování veřejnosti, veřejná setkání v rámci projednávání navazující dokumentace. A další a další aktivity.

Všechny tyto výše vyjmenované činnosti (a samozřejmě celá řada dalších činností) nejsou izolované. Ve skutečnosti jsou mnohé z nich spojené s přirozenými partnery (zapojené do realizace těchto aktivit) a čelí společným výzvám, podmínkám, odlišným či podobným požadavkům, nárokům atd. I když každá z nich prožívá svou vlastní odlišnou realitu. Totéž platí pro zúčastněné či zainteresované strany v tomto odvětví. Zatímco některé jsou spojeny s několika oblastmi, jiné se konkrétněji zabývají konkrétním aspektem odvětví. Proto je důležité – bez ohledu na dané činnosti – znát své zúčastněné či zainteresované strany neboli stakeholdery, a pochopit jejich roli v problémech, výzvách nebo zájmech, hodnotách, přístupech, chování a očekáváních, kterým toto odvětví čelí.

Efektivní spolupráce se zúčastněnými či zainteresovanými stranami znamená důsledný, strategický a taktický management či řízení těchto vztahů a aktivit plánovaně, programově, ale zároveň i flexibilně v rámci hodnocení zpětné vazby. A zároveň zvážení toho, jak by mohly ovlivňovat jejich průběh nebo očekávané výsledky či reakce veřejnosti (zúčastněných či zainteresovaných stran, stakeholderů).

Podle teorie zainteresovaných stran (Freeman, 1984) jsou zainteresované strany skupiny lidí, kteří mají vliv na organizaci a/nebo jsou jí ovlivňováni. Primární zainteresované strany jsou ty, bez jejichž trvalé účasti by společnost nepřežila (tj. akcionáři, zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé a vláda), zatímco sekundární zainteresované strany jsou skupiny lidí bez přímých vazeb se společností, ale jinak jsou jí ovlivněni (např. komunity, organizace občanské společnosti, konkurenti a média). V lesnickém sektoru rostoucí povědomí veřejnosti o environmentálních a sociálních otázkách vytvořilo velkou potřebu budovat a zajišťovat legitimitu lesnického provozu a péči o lesní ekosystémy prostřednictvím transparentních výrobních a managementových procesů, a opatření, včetně budování důvěryhodných vztahů se zainteresovanými stranami nebo subjekty (např. Toppinen a kol., 2016).

Podle Smudda a Courtrighta (2011) zahrnuje management zainteresovaných či zúčastněných stran neboli stakeholderů tři hlavní úkoly:
- Identifikace důležitých cílových skupin a témat, která jsou pro ně důležitá, včetně vhodných metod komunikace s nimi;
- udržování vztahů s těmito cílovými skupinami;
- zlepšování těchto vztahů.

Řízení zainteresovaných stran může být dále reaktivní nebo proaktivní. Reaktivní řízení zainteresovaných stran se opírá o poznatky získané v předchozích zakázkách nebo při realizacích aktivit, identifikaci toho, jak byly využity silné stránky, jak lze slabinám předejít nebo je minimalizovat, a následně o určení, jak řídit budoucí zakázky. Naproti tomu proaktivní přístup se zaměřuje na budoucí aktivity s cílem vytvořit nové příležitosti k ovlivnění a implementaci spolupráce se zainteresovanými či zúčastněnými stranami, a to v podobě etických komunikačních strategií a taktik pro nalezení vhodného managementu příležitostí a hrozeb s výhledem do budoucnosti. Integrovaná komunikace se zainteresovanými či zúčastněnými stranami zahrnuje jak aspekty obecného managementu vztahů s veřejností a marketingu posílené o neformálními kontakty, sociální interakci (včetně mezigenerační rozdíly) a otevřenými komunikačními systémy.

Efektivní management zainteresovaných stran vyžaduje nejen správné nastavení komunikačních kanálů, ale také pravidelné vyhodnocování vztahů a jejich vlivu na realizované aktivity. To je zjišťování zpětné vazby. Je důležité průběžně monitorovat změny v postojích a očekáváních jednotlivých skupin a flexibilně přizpůsobovat strategie zapojení. Výsledkem je lepší schopnost předvídat možné konflikty, optimalizovat spolupráci a posilovat důvěru mezi všemi zúčastněnými stranami.

Systém zainteresovaných stran v evropském lesnickém sektoru zahrnuje řadu skupin, které se vztahují k různým úrovním udržitelnosti se značným společenským významem. Lesnictví dnes působí v rychle se měnícím globálním prostředí, kde narůstá význam témat spojených se sociálními změnami, udržitelností a spravedlností (Lindahl a Westholm, 2012). S vývojem postojů a potřeb jednotlivých skupin je proto stále náročnější těmto potřebám porozumět, účinně je řídit a komunikovat s nimi prostřednictvím cílených a srozumitelných sdělení (Lähtinen, Toppinen, Suojanen a kol. (2017).

Podle Lähtinen, Toppinen, Suojanen a kol. (2017) je rovněž úlohou vlád zajistit, aby byly zohledněny zájmy všech skupin zainteresovaných stran, a začlenit nejdůležitější normativní otázky do legislativních procesů (Donaldson a Preston, 1995). Kromě toho mohou vlády spolupracovat s nevládními organizacemi (Rametsteiner a kol., 2009) v rámci dobrovolných systémů určených k posílení udržitelnosti, jako je vytváření certifikačních značek. V podmínkách České republiky je to například systém PEFC Česká republika nebo FSC Česká republika či i komunikace se sdružením SVOL, Českou lesnickou společností atd.

Lähtinen, Toppinen, Suojanen a kol. (2017) vyzdvihují roli odborných zaměstnanců v lesnictví. Dle nich role zaměstnanců jako skupiny zúčastněných stran v lesnickém sektoru je mnohorozměrná, protože pracovníci nejsou jen členy místních komunit, ale také potenciálním zdrojem obchodního úspěchu díky svým širokým a praktickým znalostem, včetně znalosti individuálních vztahů s ostatními členy skupiny zúčastněných či zainteresovaných stran, a tím pádem mohou mít vliv i na investice do činností ovlivňujících stav a podobu krajiny.

Vztahy s vlastníky lesů jsou pro lesnické odvětví, které je závislé na dostupnosti surovin pro všechny své procesy, klíčové. V důsledku této závislosti lze toto prostředí považovat za faktor, který je ovlivňován a zároveň ovlivňuje činnost lesnického sektoru. Rozhodnutí týkající se využívání přírody ovlivňují společnost jako celek, například vytvářením nebo eliminací rekreačních možností a změnami krajiny (např. budováním větrolamů, připovodních, tvorbou adaptačních opatření atd.), což z široké veřejnosti činí důležitou skupinu zúčastněných stran, která ovlivňuje obecné mínění o přijatelnosti činností v lesnickém sektoru.

Různé skupiny zúčastněných stran se mohou lišit ve svém vnímání komunikace o udržitelnosti a v požadavcích na ni. Vzhledem k tomu, že udržitelnost lze posuzovat na různých referenčních úrovních (společenské, odvětvové, korporátní, produktová), je pravděpodobné, že ne všechny zúčastněné strany jsou nebo by měly být oslovovány na všech úrovních stejným způsobem. Například společenská udržitelnost (např. Dempsey a kol., 2011) se zaměřuje na sociální rozměr a dopady, zatímco odvětvová úroveň se vztahuje na konkrétní průmyslová odvětví nebo jejich odvětví (např. Labuschagne a kol., 2005; Azapagic, Perdan, 2000).

Společenská úroveň je pro lesnický sektor velmi relevantní, protože společnost je lesnickým sektorem často ovlivňována, například ekosystémovými službami. Odvětvová úroveň je relevantní, pokud jde o odkaz na udržitelnost hodnotového řetězce a srovnání s jinými sektory. Prostřednictvím hodnocení na úrovni podniků (Krajnc, Glavič, 2004), což je nejběžnější úroveň komunikace o udržitelnosti pro společnosti, lze jednotlivé společnosti navzájem porovnávat například na základě informací získaných z reportingu o společenské odpovědnosti (např. Chmelíková a kol., 2026). Udržitelnost je konečně posuzována také na úrovni produktů, která je v případě dřevěných výrobků často spojována s certifikací (Cai, Aguilar, 2013).

2.1.1 Postup identifikace zainteresovaných stran v lesnickém sektoru

Zainteresované strany v lesnictví jsou jednotlivci nebo skupiny, které mají vztah k politikám, produktům, projektům nebo činnostem dané organizace. Jejich zájem obvykle vyplývá z toho, že jsou jednáním organizace přímo či nepřímo ovlivněny, případně zastupují instituce, které dohlížejí na dodržování pravidel a předpisů v tomto odvětví.

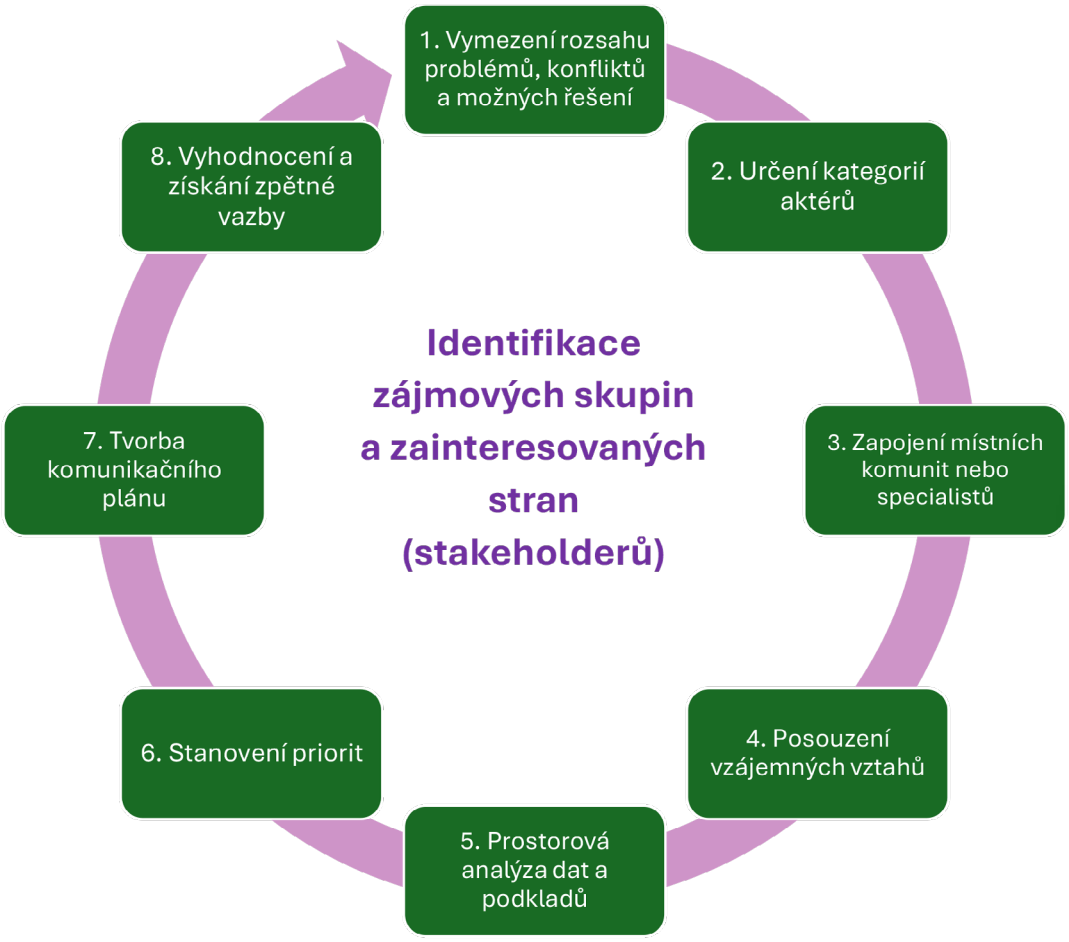
Identifikace zainteresovaných stran je prvním krokem k vytvoření účinného plánu jejich zapojení. Shromážděné informace pomáhají organizaci lépe porozumět tomu, jaký mají jednotlivé zainteresované strany o projekt či problematiku zájem, jaký na něj mohou mít vliv a jak významný může být jejich dopad. Na základě těchto poznatků je možné jednotlivé skupiny vhodně seřadit podle jejich důležitosti pro další komunikaci a spolupráci.

Východiskem je vymezení věcného, územního a tematického rozsahu posuzovaného projektu, opatření nebo problému a stanovení kritérií, podle nichž budou jednotliví aktéři za zainteresované strany považováni. Na tomto základě lze systematicky vymezit hlavní kategorie zainteresovaných stran, posoudit jejich mocenské a institucionální vztahy, analyzovat prostorové souvislosti i vztahovou síť mezi aktéry, zapojit místní komunity a průběžně evidenci aktualizovat. Souhrnný postup identifikace zainteresovaných stran a navazující komunikace uvádí Obr. 1.

Na základě výše popsaného lze navrhnout systematickou identifikaci, analýzu a možné zapojování zainteresovaných stran v projektech, programech, při řešení konfliktů, střetů zájmů nebo v rozhodovacích procesech souvisejících s lesnickým sektorem a lesnictvím obecně. Jejím cílem je zajistit úplnost, transparentnost a přiměřenou míru inkluze.

Nejprve je potřebné jednoznačně vymezit rozsah posuzovaného projektu, konfliktu, území nebo problému. Je vhodné popsat jeho význam pro lesnictví, cíle, předpokládané dopady, geografické hranice a časový rámec. Současně se doporučuje určit, podle jakých kritérií budou subjekty, instituce nebo jednotlivci považovány za zainteresované strany.

Vhodné je sestavit úvodní seznam osob, skupin, institucí či organizací (včetně jejich zástupců či reprezentantů), které mohou projekt, problém nebo konflikt ovlivnit, být jím ovlivněny nebo mít na řešené problematice oprávněný zájem. Důležité je i zohlednit zejména komunity (obyvatele či zájmové skupiny), orgány veřejné správy, vlastníky a uživatele území, podnikatelské subjekty, profesní organizace, nevládní neziskové organizace, výzkumné instituce a další relevantní skupiny.



Obr. 1: Postup identifikace zainteresovaných stran a návrh komunikace

Pro doplnění seznamu je vhodné analyzovat veřejné záznamy, strategické a územně plánovací dokumenty, odborné zprávy, registry, mediální obraz, výsledky předchozích projektů a řešení problémů a další dostupné zdroje. Získané údaje je potřebné průběžně ověřovat z více zdrojů.

Pokud je relevantní územní rozměr, doporučuje se využít geografické informační systémy a další mapové podklady. Je vhodné analyzovat způsoby využívání území, vlastnické a uživatelské vztahy, ekologicky významné lokality, místa potenciálních střetů a prostorové vazby mezi jednotlivými aktéry. Takovým příkladem může být např. řešení adaptačních protipovodňových opatření nebo předcházení požárům atd.

U každé zainteresované strany nebo subjektu je potřebné posoudit její zájmy, znalosti, postoje, potřeby, očekávání, míru ovlivnění a schopnost ovlivnit rozhodování. Rovněž je vhodné analyzovat formální i neformální vztahy, závislosti, možné konflikty a příležitosti ke spolupráci, včetně osobnostního charakteru. Výsledky lze zpracovat například do matice vlivu a zájmu nebo do mapy vztahů.

Nelze nezmínit zapojení místní komunity, a její využití při znalostech místního prostředí k identifikaci dalších relevantních osob a skupin. Zvláštní pozornost je potřebné věnovat skupinám, jejichž názory mohou být v běžných konzultačních procesech nedostatečně zastoupeny nebo přehlíženy. Způsob zapojení má být přístupný, transparentní a přiměřený místním podmínkám.

Komunikaci se zainteresovanými stranami nebo subjekty je vhodné zahájit již ve fázi plánování (nebo programování). Je potřebné stanovit cíle komunikace, vhodné formy zapojení, odpovědnosti, harmonogram a způsob zaznamenávání podnětů. Včasná participace umožňuje ověřit předpoklady, zachytit obavy, hledat přijatelné kompromisy a budovat důvěru.

Seznam ani analýzu zainteresovaných stran nelze považovat za jednorázový výstup. Je vhodné ji aktualizovat při změně rozsahu projektu, problému nebo konfliktu, při změně podmínek v území, institucionálního prostředí nebo při výskytu nových aktérů a zájmů. Doporučuje se pravidelně ověřovat úplnost evidence, účinnost zapojení a potřebu úpravy komunikačního postupu.

Takto pojatý postup podporuje informované rozhodování, včasné rozpoznání možných konfliktů, hledání příležitostí ke spolupráci a posilování důvěry mezi zapojenými aktéry. A pochopitelně hledání win-win přístupu.

2.1.2 Skupiny zainteresovaných stran v lesnickém sektoru

V případě hledání cest pro stanovení efektivní komunikace, zvláště v lesnictví je často velmi důležité umět identifikovat svou cílovou skupinu. Tedy zjistit kdo je tou nejvýznamnější zainteresovanou stranou a tím pádem i hlavní cílovou skupinou pro komunikaci. Tímto pohledem lze identifikovat také interní a externí publikum. Vhodně lze cílovou skupinu rozdělit také do primární a sekundární kategorie – čím konkrétnější a cílenější bude cílová skupina definována, tím efektivnější a cílenější může být nastavená komunikace. Samozřejmě lze mít i více cílových skupin. Postupem času a vývojem vztahů a výsledků komunikace se i tyto skupiny budou měnit, proto je dobrým zvykem pravidelně přehodnocovat své priority a cílové skupiny, pro potřeby zhodnocení cílů a výsledků komunikace.

Primární cílovou skupinu (skupiny) lze definovat jako skupinu, která zahrnuje klíčové zástupce institucí, osoby nebo stakeholdery, kterým chcete sdělit nejvíce informací.

Sekundární cílová skupina (skupiny) zahrnuje zástupce institucí, osoby, které by mohly mít prospěch ze sdělení informací, výstupů, jednání a podobně, ale mají na těchto informacích menší zájem či je toto méně ovlivňuje.

V závislosti na scénáři a hlavním cíli vývoje komunikační strategie se cílové skupiny mohou měnit. U jedné akce nebo projektu či řešení (představení) problému by primární cílovou skupinou mohly být nevládní organizace, zatímco interní publikum je uvedeno jako sekundární cílová skupina. Tyto dvě skupiny by mohly mít při seznámení s jiným scénářem komunikační strategie přesně opačné priority.

Vedle toho zainteresované strany v lesnictví jsou osoby, skupiny nebo organizace či instituce, které ovlivňují využívání, hospodaření a politiku v lesnictví nebo jsou tímto ovlivněny. Mezi klíčové skupiny patří často místní komunity, vládní instituce, agentury, soukromý sektor a jiné organizace. Jejich zájmy

sahají od komerční produkce dříví až po ochranu životního prostředí a kulturní dědictví. Ale mohou to být například i instituce nabízející rekreační využívání lesů, vodohospodáři, pojišťovny atd.

Obecně lze zainteresované strany, instituce, organizace nebo další stakeholdery v lesnickém sektoru rozdělit do těchto hlavních kategorií:

1. Státní správa a zákonodárci, včetně samospráv: Patří sem dotčené orgány státní správy a samosprávy dle řešené tématiky. Nejvíce samozřejmě úřady na obcích s rozšířenou působností (městské úřady, krajské úřady, ministerstva) a speciální instituce (organizační složky státu: Národní lesnický institut, Česká inspekce životního prostředí, Agentura ochrany přírody a krajiny, dále instituce jako jsou povodí, hasičský záchranný sbor, hygienické stanice, Česká obchodní inspekce, Policie České republiky, Dopravní inspektorát atd.). Tyto instituce (organizace) se podílejí obecně na správě věcí veřejných, harmonizaci veřejného zájmu, dohlížejí na dodržování právních norem, zajišťují bezpečnost atd. Místní samosprávy zastoupené představiteli obcí a měst (zastupitelé, rady, nebo i zvolené osoby zodpovědné za dané oblasti, např. životní prostředí, kulturní a rekreační využití, povodně atd.) se podílejí především na zajištění a nalezení souladu nakládání s lesními ekosystémy (službami, funkcemi, produkty) z hlediska regionálního (územního) plánování, zajištění komplexnosti pro místní infrastrukturu, bezpečnost jimi zastupované komunity (zde především z hlediska environmentálního). Jejich působení samozřejmě může mít jak pozitivní, tak negativní dopady na lesy a lesní hospodářství. Např. mohou být negativně ovlivněni v důsledku splachu materiálů z půdního povrchu, který může být poničen při těžbě a přibližování dříví. Nebo se naopak významně podílí na vývozu odpadní biomasy do lesů a tím pádem ovlivňující stav lesních ekosystémů, zabírají neoprávněně plochu, porušují legislativu a způsobují environmentální či ekonomickou zátěž.
2. Lesničtí odborníci a manažeři, včetně obchodních společností a jejich zástupci: Jedná se zpravidla o skupiny či subjekty, nebo osoby, které disponují různým stupněm vzdělání ve vztahu k péči a využívání lesních produktů a služeb, včetně zpracovatelského dřevařského řetězce. Jsou představovány manažery společností, vedoucími pracovníky (zvláště právnických osob), které mají zpravidla komerční zájem na lesích. Dále to jsou jednotlivci či skupiny zástupců fyzických osob (osoby samostatně výdělečně činné), pracovníci jako vykonavatelé aktivních činností v lese (dřevorubci, lesní dělníci, technici, mechanizátoři atd.). Obecně do této skupiny spadají i myslivci jako uživatelé produktů a služeb.
3. Místní obyvatelé a návštěvníci lesa: Představují uživatele lesních ekosystémů a jejich produktů a služeb. Na lesích může záviset průběh jejich každodenního života, obživa (jako zaměstnanců), dostupnost zdrojů (především pitná voda, palivové dříví), kulturní identita (tradiční přístup ke sběru hub, zvyklostmi spojenými s existencí lesa, návštěvy a pobyty v lesích). Dále sem patří skupina návštěvníků lesa, jako jsou turisti, sportovci, milovníci přírody. Obecně všichni ti, kteří do lesa vstupují za vlastním soukromým účelem (využívat ekosystémových služeb a funkcí lesa). Ovlivňují prostředí lesa pozitivně i negativně. Pozitivně např. uspořádáním akce „jarní úklid lesa“, kdy uklidí les od odpadků. Negativně, kdy sami tyto odpadky do lesa vyhazují, kradou dříví, jezdí neoprávněně po lesních cestách, narušují půdní povrch atd.
4. Odborníci a zástupci vědecké komunity: Jedná se profesionály s adekvátním vzděláním, praxí, zkušenostmi, kteří zkoumají stav lesů, vydávají doporučení, studie, podílející se např. na tvorbě legislativy, návrzích finančních podpor, zpracovávají plány a podklady, které se dále využívají, pomáhají s řešením problémů v ekologické, ekonomické i sociální rovině. Klasickými představiteli jsou pracovníci taxačních kanceláři (tvorba lesních hospodářských plánů), pracovníci inventarizace a monitoringu lesů (národní, lokální zdroje a jejich vyhodnocování, soukromé i státní instituce), právnické i fyzické osoby s různou specializací (např. odborníci na požární bezpečnost, akreditovaní i neakreditovaní poradci, znalci pro zpracování znaleckých posudků, oceňování lesa, projektanti na cesty, nádrže, objekty průmyslového charakteru, tvůrci různých studií, podkladů, projektů a další specialisté) atd.
5. Nevládní neziskové organizace: Dle právního prostředí České republiky se zpravidla jedná o právnické osoby. Vyznačují se tím, že jsou nezávislé na státní správě a jejich hlavním účelem není

vytváření a rozdělování zisku mezi zakladatele nebo členy, nýbrž podpora a rozvoj občanské společnosti. Na druhou stranu existují i takové nevládní neziskové organizace, které sdružují komerční společnosti, aby mohli svým jednáním prosazovat zájmy jak komerčního charakteru, tak nekomerčního charakteru, a zlepšování pozice převážně soukromých institucí (např. společenstvo dřevozpracujících podniků, asociace pojišťoven atd.). Tyto organizace fungují na soukromém základě a nejsou řízeny vládními orgány. Případný zisk se nevrací vlastníkům, ale používá se zpět na chod a rozvoj organizace. Záleží však na vnitřním nastavení (stanovách, zřizovacích listinách a dalších pravidlech). Často mají stálou a formalizovanou podobu (např. strukturu představitelů a zástupců). Jejich činnost je často postavena na dobrovolné práci a vlastní iniciativě. Formy, které mohou existovat na území České republiky jsou např. zapsané spolky, nadace a nadační fondy, obecně prospěšné společnosti, ústavy nebo zapsané ústavy, církevní právnické osoby. Nevládní neziskové organizace mohou mít různé zájmy a speciální přístupy, požadavky apod. Jako příklady lze určit např. Sdružení vlastníků obecních a soukromých lesů, zapsaný spolek. Kdy pro lesy církevních a náboženských společností byla v roce 2019 vytvořena SVOL – Komora církevních lesů v ČR, z. s. Jako významné neziskové organizace v České republice zaměřené na lesnictví lze jmenovat např. Pro Silva Bohemica, Českou lesnickou společnost, Moravský lesnický institut, z. ú. nebo např. organizace podílející se na certifikaci lesů jako jsou PEFC Česká republika, FSC Česká republika. Často se v lesnictví na území České republiky setkáváme s působením Hnutí Duha, Brontosaurus, Děti Země, ČSOP a dalšími. Velmi vlivná je i Českomoravská myslivecká jednota, z. s., která sdružuje více než 52 tisíc členů a funguje již od roku 1923. Významným stakeholderem je i Klub českých turistů, z. s., z pohledu komunikace s většinou zástupců obcí a měst při řešení obecnějších lesnických témat je významné Sdružení místních samospráv České republiky, z. s. Není ojedinělé, že vznikají i nevládní neziskové organizace, především spolky, přímo za účelem řešení nějakého problému, konfliktu nebo prosazení zájmu. Často např. při nakládání a způsobech hospodaření s lesním ekosystémem v blízkosti bydliště členů spolku. Můžeme se setkat i s organizacemi působící na mezinárodní úrovni, např. Greenpeace nebo World Wildlife Fund atd. Právě v případě nevládních neziskových organizací je zvládnutí komunikace velmi zásadní.

Církevní a náboženské společnosti na území České republiky samy dnes reprezentují několik identifikovatelných skupin, které mohou mít zájem na lesích a lesnictví. Samy jsou vlastníci a správci lesů, a to buď přímo jako církev, či potom jako jimi cíleně zřízená instituce vystupující jako komerční (většinou společnost s ručením omezeným). Buď striktně se oddělující od církve nebo svou obchodní značkou přímo poukazující na náležitost k církvi či náboženské společnosti. Z hlediska lesnictví církevní právnické osoby mohou vystupovat i jako nevládní neziskové organizace, které spravují a pečují o majetek. Mohou také působit významně na místní komunitu obyvatel (v oblastech své farnosti) a ovlivňovat způsoby a přístupy nakládání s lesními ekosystémy. Jako správci a vlastníci lesů mohou mít pak vliv na místní obyvatele, utváření prostředí, jeho kvalitu a podobu. Církevní a náboženské společnosti mohou ovlivňovat i státní instituce a organizace, např. skrze politickou stranu (např. politické působení KDU-ČSL), jejíž výsledným působením je prosazení církevních restitucí a následně obhospodařování a správa lesních ekosystémů. Čímž mají přímý dopad do lesní bioekonomiky.

2.2 Interní a externí význam komunikace v lesnictví

2.2.1 Význam interní komunikace v lesnictví

Podle Hermanowicz a kol. (2024) je interní komunikace taková, která probíhá mezi členy organizace (zpravidla zaměstnanci) – v tomto případě organizací či institucí spadajících pod sektor lesnictví. Tato komunikace může zahrnovat šíření a sdělování rutinních zpráv, sdílení dat, zaznamenávání důležitých milníků a zpracování informací cenných pro členy organizace či instituce. Interní komunikace probíhá denně na každém pracovišti. Formalizace interní komunikace usnadňuje manažerům i zaměstnancům přístup k jednotným a konzistentně sdíleným informacím a sdělením. Přestože se pro interní i externí

komunikaci používá mnoho stejných metod, existují rozdíly. Interní komunikace se zabývá budováním soudržného poslání mezi lidmi, kteří sdílejí společnou znalostní základnu jako zaměstnanci organizace.

Interní komunikace je velmi hodnotná, protože lidem dává pocit důležitého postavení v organizaci či instituci. Je rovněž významná pro lepší fungování samotné organizace. Jejím prostřednictvím dochází k informování osob ve vertikálních i horizontálních liniích organizační struktury. Pomocí interní komunikace také vysvětlujeme rozhodnutí, problémy a události, které nastaly nebo jsou naplánovány. Umožňuje rychle reagovat na změny a krize, což je v lesnictví velmi důležité, a pomáhá při řešení problémů a konfliktů. Kvalitní interní komunikace může budovat vzájemný respekt a morálku mezi členy organizace. Zajišťuje také konzistenci a přesnost informací v celé organizaci, ať už zaměstnanci pracují společně v jedné budově, nebo jsou rozmístěni v různých regionech. Jejím prostřednictvím lze podporovat spravedlnost a rovnost.

Mnoho lesnických organizací či institucí je strukturováno jako síť geograficky oddělených jednotek. Jiné mohou být umístěny na jednom místě, ale rozděleny do funkčních skupin. V obou případech je efektivní interní komunikace ovlivněna tím, jak dobře informace proudí mezi jednotkami. Problémy lesnického sektoru lze jen zřídka omezit na jednu disciplínu nebo přístup. Potřeba spolupráce v lesnictví se téměř ve všech oblastech stává naléhavější, protože lesnictví je vystaveno stále větším tlakům: sociálním požadavkům společnosti a dohledu veřejnosti nad činnostmi v lesnictví nebo stavem lesa, například prostřednictvím působení nevládních neziskových organizací, návštěvníků lesa a místních obyvatel; globální a multidisciplinární povaze významných environmentálních problémů, například změně klimatu; a geopolitickým změnám, s nimiž souvisejí pohyb zaměstnanců a materiálu i proměny poptávky a nabídky produktů a služeb. Některé lesnické organizace či instituce vytvářejí mezioborová témata, která vyvolávají potřebu sdružovat pracovníky, převážně odborníky, z více jednotek. V této struktuře je důležité, aby každá jednotka rozuměla poslání, cílům a záměrům ostatních. Jde například o zpracování různých projektových záměrů, celostní řešení krizí, například při povodních, nebo záležitosti lesnického výzkumu.

Na organizační úrovni se odborníci často shodují, že důležitost a význam jejich práce nejsou v jejich vlastních organizacích dobře pochopeny. U větších lesnických institucí se může stávat, že například komunikační experti, administrátoři a manažeři nejsou o práci odborných zaměstnanců informováni tak dobře, jak by si přáli. Zaměstnanci, kteří spolu pravidelně nekomunikují, mohou ztratit představu o tom, jak jejich práce přispívá k účelu organizace či instituce a k dosahování jejích cílů. Jednotliví zaměstnanci musí vědět, že jejich práce je důležitá pro celkový účel a smysl existence organizace či instituce.

Interní komunikace v lesnictví je také pravidelným dennodenním tokem informací mezi lesními dělníky, manažery, případně odborníky nebo i výzkumníky, úřady a dalšími zainteresovanými osobami. Propojuje vzdálené terénní pracovníky a kancelářské pracovníky, což je nezbytné pro provozní bezpečnost, udržitelné hospodaření, a zvláště pro krizovou reakci v naléhavých situacích (např. při požárech, povodních, při výskytu kalamit atd.). Silná interní síť také může tvořit základ pro zapojení veřejnosti.

V rámci specifik lesnictví je nutno zdůraznit význam geografické rozptýlenosti zaměstnanců v institucích nebo organizacích obhospodařujících lesní ekosystémy. Terénní týmy mnohdy pracují v odlehlých oblastech se slabým mobilním nebo žádným internetovým signálem. V rámci skupin může existovat smíšená digitální gramotnost: Terénní pracovníci nemusí denně používat počítače nebo intranetové sítě u stolu.

Samotný výkon těžebních a pěstebních činností je z hlediska bezpečnosti práce považován za vysoce rizikové prostředí. Těžba dříví, provoz strojů a techniky, extrémní počasí vyžadují rychlé aktualizace (mobilitu) v případě nouze. Z těchto důvodu jsou často nasazovány i tzv. efektivní komunikační kanály, kterými mohou být obousměrné vysílačky, odolné terénní tablety, nastavení možnosti upozornění na bázi hromadné a naléhavé SMS. Pro zlepšení toku informací skrze všechny struktury zaměstnanců se doporučuje využívat smíšená média, kterými jsou např. tištěné bulletiny, fyzické nástěnky ve skladech a digitální intranetové sítě pro kancelářské týmy.

Nezbytný je přímý kontakt se zaměstnanci při řešení úkolů, jejich vyhodnocování, přidělování, přebírání atd. V těchto případech se jedná o pravidelná setkávání (např. ráno na začátku pracovní doby), prohlídky terénu a přímé schůzky mezi manažery (vedoucími pracovníky) a odborným lesnickým personálem.

Za klíčové oblasti zájmu v lesnickém sektoru je považována bezpečnost provozu. Zde musí docházet k okamžitému sdílení upozornění na nebezpečí a varování před počasím. Lesnictví je také legislativně

zajištěno. Z tohoto hlediska je nutná interní komunikace v rámci aktualizace předpisů, která by měla podporovat a zajišťovat srozumitelný přenos pokynů pro zajištění těžební a pěstební činnosti, řešení otázek environmentálních politik a požadavků apod.

Mezi pomocné nástroje interní komunikace ve větších institucích či organizacích patří například interní e-learning, elektronické nebo tištěné zpravodaje, vnitřní směrnice, pracovní postupy, schůze, semináře, exkurze v terénu, slavnostní předávání cen, mentoringové programy a školení. Nezbytnou součástí je také e-mailová korespondence, nejlépe vedená interní cestou, zpětná vazba od supervizorů, auditorů a kontrolních pracovníků a příležitosti k sociálnímu zapojení.

Klíčovou rolí interní komunikace je standardizace způsobu a doby přenosu a sdílení informací se zaměstnanci, což je obzvláště důležité, pokud je třeba sdílet časově citlivé organizační informace.

Interní komunikace není jednosměrný tok informací, ale spíše pokračující konverzace mezi členy organizace nebo instituce. Interní komunikace poskytuje způsob, jak vnímat klima v organizaci, a také prostředek k budování vzájemného porozumění. Pro odborné zaměstnance (např. specialisty v oblasti ochrany lesa, nebo hospodářské úpravy lesů apod.) může být interní komunikace cestou, jak informovat ostatní osoby v organizaci o jejich práci, aby její důležitost a relevance mohly být jasněji sděleny veřejnosti. Aby byla veškerá komunikace skutečně efektivní, musí být obousměrná. Měly by existovat mechanismy pro získávání odpovědí nebo dotazů od zaměstnanců. Uznání obav, nápadů a vstupů od všech složek v organizaci / instituci je zásadní pro zdraví a efektivitu.

Důsledkem chybějící nebo nevhodně vedené interní komunikace může být situace, kdy se například místní lesník dozví z tisku, jak bude vypadat strategie řešení vzniklé kalamitní situace. Takové případy mohou nastat tehdy, když vedení podniku nebo organizace poskytne informace médiím dříve, než o aktuálním stavu informuje vlastní zaměstnance.

Základy pro efektivní komunikaci v krizi se vytvářejí dlouho před krizí a častým klíčem je právě nastavení vhodné struktury toku informací v interní rovině. Rozhodující roli hraje důvěra a pouto mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem, stejně jako fungující komunikační struktura.

Důvěra zaměstnance v zaměstnavatele se musí budovat a udržovat v průběhu času. Loajalita, a tedy i jeho ochota podporovat svého zaměstnavatele – i v krizi – roste s touto důvěrou. Komunikace se zaměstnanci je neustálý proces. Prostředky a média, která mají být použita, musí být zaměstnancům již známa, pokud mají být v krizi využita.

Vlastní zaměstnanci jsou šiřiteli informací. Vyjadřují své názory a sdílejí své znalosti i mimo své zaměstnání (doma v rodině, mezi přáteli, sousedům, v místních obchodech, při trávení volného času atd.). Na dotaz poskytují svým dotazovatelům informace o událostech nebo faktické rady. Zejména v pozici lesníka je člověk často dotazován na nejrůznější lesnické otázky nebo témata (např. proč se někde kácí, jak budou postupovat při zpracování kalamity, kde lze koupit dříví a za kolik, zda je možné nakoupit vánoční stromky, zda není volná pracovní pozice atd.). Proto není nic horšího, než když zaměstnanec není přímo informován o důležitých událostech, ale dozví se o nich z médií, nebo když má partner v rozhovoru aktuálnější zprávy o určitém tématu.

Zaměstnanci tvoří nezávislou, homogenní cílovou skupinu krizové komunikace. Vlastní zaměstnanci musí v krizové situaci dostávat stejné, a navíc podstatně detailnější informace než externí cílové skupiny. Tyto informace by měly být zaměstnancům předány před nebo alespoň současně s jejich zveřejněním. Interní a externí komunikace a personál jsou proto propojeni. Dlouho před krizí je třeba určit způsoby komunikace v krizi a procvičit si postupy.

Stejně jako v případě externí komunikace závisí zlepšení interní komunikace na vyhodnocení aktuálního úsilí. Toho lze dosáhnout pomocí průzkumu nebo neformálněji žádostí o zpětnou vazbu, rozhovorem s náhodným vzorkem zaměstnanců nebo projednáním interní komunikace jako tématu na schůzce nebo školení. Fokusní skupiny jsou také velmi dobrým způsobem, jak zjistit myšlenky a názory lidí na efektivitu metod interní komunikace. Hodnocení efektivity interní komunikace je nekonečná snaha, která může být náročná, ale pro lesnickou organizaci nebo instituci velmi prospěšná a obohacující.

Podle Kaulfussové (2011) je v lesnictví při interní komunikaci potřeba použití více médií. Pokud má podnik, organizace nebo instituce nebo úřad intranet, může se zbavit zdlouhavých e-mailů. Zaměstnanci obdrží krátký e-mail s pouze základními informacemi a také s pokyny k intranetové nebo internetové stránce, která obsahuje nejaktuálnější a nejkomplexnější informace a tipy pro řešení krize. Každý

zaměstnanec se může sám rozhodnout, zda se chce na poskytnuté informace odvolat a podrobněji se zabývat danou problematikou. K oslovení kolegů, kteří nemají přístup k informacím na intranetu, lze také využít speciální vydání zaměstnaneckých novin, které je vydáno krátce po akci. I zde je však nutné mít na paměti, že méně znamená více. Není vhodné tzv. spamovat informace, které časem nikdo nečte, i když jsou důležité anebo ty skutečně důležité zaniknou mezi množstvím ostatních.

Pravděpodobně nejdůležitější metodou v lesnickém sektoru je osobní kontakt. Zaměstnanci získávají informace z první ruky ze schůzek, informačních akcí nebo osobních rozhovorů. Dalším pozitivním efektem přímého kontaktu je, že poskytuje příležitost k dialogu. Zaměstnanci mají možnost poskytnout zpětnou vazbu úřadu/vedení podniku nebo mohou předložit vlastní návrhy na řešení aktuálních problémů. Ovšem i zde platí pravidlo vhodné časové efektivity.

Při řešení zvládání krizových situací jsou pravidelné schůzky na všech úrovních nezbytné. Na začátku řešení takových událostí by se měly konat v krátkých intervalech. Tím je zajištěn tok informací a kolegové mají možnost diskutovat o problému mezi sebou a společně pracovat na strategiích k řešení.

Na začátku nebo ještě před začátkem očekávané velké katastrofy (pokud je to známo např. z předpovědi počasí nebo i na základě nějakých postupných projevů), např. povodní, lze stanovit a oznámit datum schůzky zaměstnanců. Čas setkání by měl být stanoven tak, aby již proběhla první situační zpráva a vedení rozhodlo o základní strategii reakce. V následném shonu tento pevný čas (datum) poskytuje zaměstnancům referenční bod uprostřed chaosu, který zažívají.

V případě dlouhodobých krizí je vhodné zavést pravidelné schůzky (pevně stanovené termíny), např. při zvládání rychle postupující kůrovcové kalamity nebo usychání stromů. Je vhodné a žádoucí, aby se těchto schůzek účastnili i dodavatelé prací, a osoby s organizační odpovědností za podnik (lesníci, technici, vedoucí polesí, správci, hajní, vedoucí strojního provozu, ekonomické oddělení) a společně se dohodnou na postupech, přístupech, návrzích atd.

Podle Kaulfussové (2020) se neformální setkávání ukázala jako užitečná platforma pro výměnu informací – zejména při zpracování nahodilých těžeb po výskytu bořivých větrů. Dle ní se v oblasti německého Badensko-Württembergska každý jeden až dva týdny scházejí všichni lesníci, kteří se podílejí na zpracování nahodilých těžeb – zaměstnanci, najatí dodavatelé, soukromí vlastníci nebo správci lesů atd. Zkušenosti a informace lze tak potom sdílet i v uvolněné atmosféře.

V případě lesů církevních a náboženských společností by i zde mělo docházet k interní komunikaci mezi představiteli církve a lesů nebo přímo mezi lesníky, vykonavateli lesnických činností (tedy, jak to často lesníci chápou – vykonavateli vlastnického zadání) a představiteli (zástupci církve). Základní možností je úzká komunikace mezi místními farnostmi a lesníky zde pracujícími. Na jedné straně lesníci sdělují stav lesa, záměry hospodaření, své profesní problémy či požadavky, které mohou potom být sdělovány širokému spektru uživatelů lesa nebo jiných zainteresovaných stran. Na straně druhé to mohou být i záležitosti sdělované představiteli církve lesníkům. Zde by tedy mělo docházet ke kooperaci s cílem udržitelného lesnického hospodaření, souladu mezigeneračního soužití a společenského konsenzu.

I v rámci vedoucích představitelů církve s lesnickými manažery (představiteli podniků, organizací nebo institucí) musí docházet k pravidelné interní komunikaci. Z tohoto hlediska je i žádoucí vzájemné porozumění dané lesnické problematiky, ale i církevních záležitostí, alespoň v rámcích. Je to z důvodu hledání společného porozumění a pochopení potřeb obou stran.

2.2.2 Význam externí komunikace v lesnictví

Externí komunikace v lesnictví je způsob, jakým lesní hospodáři, státní instituce či organizace a dřevařský zpracovatelský průmysl sdílejí informace s veřejností, místními komunitami a vládními orgány nebo širokou veřejností. Jasná osvěta buduje důvěru, vysvětluje udržitelné postupy, jako je například těžba dříví nebo adaptace na změnu klimatu, a snižuje veřejné napětí ohledně využívání ekosystémových služeb lesa.

Klíčové cílové skupiny byly již představeny v předchozí kapitole. Zde jen zmínka některých častých řešených problematik jako příkladů, na které je vhodné se soustředit s danou skupinou.

Například obyvatelé měst a obcí či rekreační návštěvníci lesů, kteří mohou špatně chápat aktivní hospodaření nebo kácení dřevní hmoty. Místní komunity: Sousedé ovlivnění jistým způsobem při realizaci těžebních aktivit v lesích, hlukem nebo úpravou či narušením změnami místních turistických

stezek. Státní správa a zákonodárci, včetně samospráv: Vládní úředníci, kteří navrhují legislativní normy upravující postupy v rámci např. ochrany přírody, nově zahrnují informace o uhlíkových kreditech a dotacích. Nevládní neziskové organizace: Ochranářské skupiny zaměřené na ochranu biodiverzity a zachování stanovišť. A samozřejmě mnohé další aktivity.

Hlavním cílem externí komunikace je budování důvěry. K tomu mohou v rámci externí komunikace vést například tyto aktivity:

- Cílené zdůrazňování nahrazení stereotypu těžby dřevní hmoty zaměřené na zisk transparentností ohledně dlouhodobého udržitelného hospodaření postavení na principech vyváženého respektování ekologických, ekonomických a sociálních aspektů stejnou měrou.
- Vzdělávání: jasné a srozumitelné vysvětlování upravené pro potřeby chápání konkrétní cílové skupiny objektivních ekologických důvodů pro konkrétní zásahy, jako je sanitární kácení během rozvoje kůrovců nebo z důvodu rozšíření jiného podkorního hmyzu, hub či významného poškození zdravotního stavu. Klíčové je informování o tlumení rostlinných invazí (zvláště pajasanu žláznatého).
- Zapojení zúčastněných (zainteresovaných) stran: Shromažďování místních podnětů před zahájením velkých regionálních projektů nebo aktualizací různých aktivit spojených s využíváním lesních ekosystémů skrze společné mediační kanály a nástroje.
- Využívání konceptu a náplně lesní pedagogiky: Nabídka procházek lesní přírodou s průvodcem, školní programy a exkurze vedené profesionálními lesníky (nezaměřovat se na myslivost, ale na lesnické hospodaření na ekologických principech).
- Digitální osvěta: Aktivní využívání platforem sociálních sítí (nejčastěji Facebook, Instagram nebo sítě X) a interaktivní webové stránky pro sdílení aktuálních informací o uzavírkách stezek nebo ochranářských pracích.
- Veřejné konzultace: Veřejné konzultace lze využít jako řízený nástroj externí komunikace, jehož účelem je informovat o připravovaných záměrech a identifikovat požadavky, potřeby či obavy relevantních cílových skupin. Nejde o přenesení rozhodovacích pravomocí na veřejnost ani o umožnění zásahů do lesních hospodářských plánů či do výkonu vlastnických práv. Vlastník nebo správce lesa nadále rozhoduje v mezích platné legislativy a odpovídá za hospodaření se svěřeným majetkem; získané podněty může posoudit jako jeden z informačních podkladů, aniž by byl povinen je převzít. U lesů ve vlastnictví církevních a náboženských společností mohou mít konzultace podobu předem vymezeného a řízeného setkání, například na faře nebo v prostorách správce lesního majetku, zejména pokud církevní lesy zaujímají významnou část katastrálního území obce. Rozsah, témata a pravidla jednání musí být stanoveny tak, aby byla důsledně zachována práva vlastníka.

Externí komunikace je však obsahem dalších kapitol a v podstatě cílem celé zde předkládané metodiky. Měla by však vycházet z efektivně zvládnuté interní komunikace, a to na všech úrovních. Klíčová je zejména v krizových situacích.

2.3 Komunikace v lesnickém sektoru a budování efektivní komunikační strategie

Role komunikace a public relations (PR) je v lesnickém sektoru v dnešním rychle se měnícím mediálním prostředí, kriticky důležitá. Sdělování informací z lesnickém sektoru spočívá v budování důvěry a jistoty u veřejnosti, která sdělení přijímá.

Vhodným rámcem pro komunikaci udržitelnosti v lesnictví je Lasswellův (1948) model komunikace (Kruse, 2011), který zahrnuje pět prvků: komunikátora, sdělení, médium, publikum a efekt. Směřuje-li tok informací pouze od odesílatele k příjemci (např. kampaně a reklama zaměřené na budování image), chybí mezi nimi interakce (Morsing a Schultz, 2006). Skutečné informační potřeby příjemce proto nemusí být naplněny, aniž by se na to přišlo – zejména tam, kde jsou potřeby jednotlivých zúčastněných stran v lesnickém sektoru protichůdné (Rientjes, 2000).

Obecné vymezení jednosměrné a obousměrné komunikace je uvedeno v kapitole 1.2. Pro lesnický sektor je podstatné, že obousměrná komunikace umožňuje proaktivnější přístup ke zvládání komplexních potřeb různých zúčastněných stran (Crane a Livesey, 2003), a to zejména rozdíl mezi strategií reakce zainteresovaných stran (asymetrická) a strategií jejich zapojení (symetrická). V symetrické podobě organizace svým zainteresovaným stranám nejen naslouchá, ale také podle toho upravuje své postupy, což se v asymetrické podobě neděje (Morsing a Schultz, 2006; Janse, 2007; Roper, 2005). Úspěšná komunikace se proto neomezuje na šíření informací, ale nabízí sdělení s konkrétní hodnotou pro příjemce. S důrazem na udržitelnost se komunikace stala na počátku 21. století samostatným tématem celého odvětví (Janse, 2005; Hellström, 2004), přestože se lesnický sektor dlouhodobě soustředil především na jednosměrné rozesílání sdělení.

Právě pro převahu jednosměrného poskytování informací je komunikace v lesnickém sektoru (v České republice stále) kritizována za nedostatek strategií založených na smysluplné interakci s různými zúčastněnými stranami (Janse, 2005; Morsing a Schultz, 2006). Podle rozsáhlého evropského průzkumu (Rametsteiner, 2009) sektoru chyběla jednoduchá, koordinovaná a efektivní sdělení odpovídající potřebám jednotlivých skupin; jako řešení byla doporučena silná mediální přítomnost a koordinované kampaně se srozumitelným vysvětlením témat souvisejících s lesy. Na tentýž jev v případě lesů církevních a náboženských společností upozorňuje i studie Holušové a kol. (2026).

Tomu odpovídá i volba médií: novinové články, statické webové stránky nebo reklama interakci neumožňují, zatímco webové služby, vzdělávání, workshopy či exkurze ano. Janse (2005) navíc rozlišuje komunikaci interní (viz kapitola 2.2), externí s navazujícími klastry (např. nevládní organizace, místní zastupitelé) a externí se společností jako celkem (spotřebitelé, uživatelé lesa a široká veřejnost).

Přizpůsobení komunikace cílovým skupinám a budování dobré pověsti (goodwill) v lesnickém sektoru, je dalším kritickým aspektem pro zlepšení komunikace v lesnickém sektoru.

V dnešním dynamickém prostředí, kde poptávka po informacích a odpovědnosti neustále roste, se úspěšné vztahy s veřejností a dobrá pověst, stávají stále důležitějšími pro úspěch organizace a tím i celého sektoru. Dobrá komunikace je nezbytná pro předávání sdělení a informací mezi jednotlivci nebo mezi organizací a jejím publikem. Americká společnost pro vztahy s veřejností (PRSSA: Public Relations Student Society of America) definuje vztahy s veřejností jako „*strategický komunikační proces, který buduje vzájemně prospěšné vztahy mezi organizacemi a jejich veřejností*“. (PRSSA, 2026)

Jak ale na těchto vztazích stavět? Jaké nástroje jsou potřeba k tomu, abychom mohli sdělovat klíčové informace lesnických organizací a institucí cílovým skupinám? Odpovědí je tvorba komunikační strategie. Efektivní komunikační strategie zahrnuje budování důvěry pro dosažení hlavních cílů a výsledků a napomáhá k jejich naplnění. Jinými slovy, buduje důvěru, kterou chceme od cílových skupin získat.

Komunikační strategie je v podstatě organizována jako obchodní plán, z tohoto hlediska má bezprostřední dopad do výsledků lesní bioekonomiky. Efektivní komunikační strategie může být tak komplexní nebo tak stručná, jak si ji vytvoříme. Konečný cíl je obvykle stejný, jednoduše se zaměříte na to, jakých výsledků chcete dosáhnout. Komunikační strategie by měla zahrnovat: (i) představení organizace, instituce, uvedení prostředí; (ii) cíl proč je daná komunikační strategie vytvářena, kde chceme v rámci komunikace „být“; (iii) analýzu a hodnocení stavu prostředí, ve které se daná instituce nebo organizace nachází, co řeší; (iv) publikum; (v) klíčová sdělení; (vi) pracovní plány a zvolené způsoby komunikace, taktiku; (vii) finance, které hodláme na komunikaci vynaložit, ale i finance, které jsou jí ovlivňovány; (viii) zpětné zhodnocení.

V rámci úvodu (i) většinou uvádíme krátké a stručné představení instituce, problému nebo projektu a veškeré potřebné základní informace, které jsou předmětem zájmu.

Z hlediska cílů (ii) je jejich jasné pochopení základním předpokladem pro vytvoření efektivní strategie. Bez všech potřebných informací nelze činit informovaná rozhodnutí. Proto je vhodné uvést stručný popis projektu či záměru s jasně definovanými výsledky, tedy čeho se snažíme dosáhnout. Vhodné je rovněž podat přehled již uskutečněných aktivit, uvést, co fungovalo, a vymezit rozsah řešeného problému. Cíle musí být jasně zaměřené, konkrétní a realistické. Je také vhodné propojit tyto dílčí cíle s prioritami a výsledky organizace či instituce tak, aby vše, co následuje v komunikační strategii, podporovalo její hlavní cíle.

Pro analýzu a hodnocení stavu (iii) je vhodné sestavit SWOT analýzu a analýzu prostředí. Je důležité vhodně popsat danou situaci a prostředí, identifikovat silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby ve vnitřním i vnějším prostředí a pokud možno tyto aspekty také kvantifikovat. Je možné určit například váhu jednotlivých aspektů, rozlišit nízké a vysoké riziko nebo nízkou a vysokou míru pravděpodobnosti. Tato analytická metoda se používá k prezentaci a kategorizaci vnitřních a vnějších faktorů organizace, instituce nebo konkrétního projektu. SWOT analýzu lze prezentovat v různých formátech, přičemž jedním z nejjednodušších způsobů vyjádření všech prvků je čtyřpolní matice. Vnitřní faktory se obvykle uvádějí mezi silnými a slabými stránkami, zatímco vnější faktory mezi příležitostmi a hrozbami.

Pro efektivní komunikaci a dosažení konečných cílů je nezbytné identifikovat cílové publikum (iv). To je, dobře popsat cílovou skupinu. Zjistit, kdo jsou klíčoví stakeholdeři. Zde je důležité identifikovat interní a externí publikum. Při této identifikaci nám pomůže publikum nebo cílovou skupinu rozdělit na primární a sekundární (viz předchozí kapitoly). Čím konkrétnější a specifikovanější bude cílové publikum nebo skupina, tím efektivnější a cílenější může být daná komunikace. Každá jinak specifikovaná cílová skupina může mít jiné způsoby komunikace a preferovat jiné komunikační kanály a být jinak citlivá.

Vypracování klíčových sdělení (v) jako součást komunikační strategie je zásadní. Pro vybudování důvěry a jistoty se zainteresovanými stranami, publikem či cílovými skupinami musí být klíčová sdělení jasná a stručná, zejména při řešení složitých nebo kontroverzních lesnických otázek (např. těžba v příměstských lesích). Osoba, zastupující instituci či organizaci jako mluvčí nebo expert musí být schopna sdělit přesná data a zjištění nebo důsledky. Důležité je informovat o tom, co konkrétně chceme sdělit, ale zároveň je nutné informace přizpůsobit tak, abychom věděli, co toto publikum potřebuje vědět. Většina komunikačních profesionálů doporučuje, uvádět maximálně tři až pět klíčových sdělení, která lze přizpůsobit konkrétním cílovým skupinám (Riemann, 2025). Více sdělení je matoucí a nepřehledné a význam se ztrácí.

Např. Holušová a kol. (2018) doporučují, aby osoba, která vystupuje jako mluvčí nebo expert instituce nebo organizace, měla následující předpoklady vhodné pro práci s publikem:

- na první pohled (zkušenost) poznáme, že se jedná o profesionála (žena / muž) ve své pozici. Někdo, kdo rozumí danému oboru a tomu, o čem hovoří. Má přehled, zkušenosti, informace, kompetence atd.;
- On / ona ví, co dělají a čeho chtějí dosáhnout (stanovený scénář, který flexibilně využívá v rámci komunikace a naladění publika);
- Vykazuje a disponuje vysokou mírou empatie a pochopení k danému publiku, jeho potřebám, úrovni vnímání, nastavení a znalostí řešeného tématu. Dovede daný problém vysvětlit vzhledem k publiku (rozdíl např. adolescenti vs. senioři, místní komunita vs. komerční organizace);
- Pro své vystupování daná osoba volí pozitivní přístup, budí naději, smířlivost, umí pracovat s mediačními prvky;
- Daná osoba při komunikaci budí respekt a uznání cílovou skupinou. Cílové skupině dovede naslouchat, buduje vzájemný respekt, slušnost a vhodnou úroveň komunikace;
- Vyjadřuje se zřetelně, s dostatečným časovým limitem (či rozpětím, které neunavuje nebo naopak není příliš krátké) atd.

Pracovní plány a volba taktiky pro vztahy s médii (vi) představují itinerář nebo program komunikace o akcích, projektech či problémech. Je vhodné v nich uvést veškeré podrobnosti o relevantních komunikačních aktivitách, termínech a přidělených odpovědnostech. Plán může zahrnovat například požadované milníky a data. Může také obsahovat stručný přehled předpokládaných nákladů a identifikaci osob, které komunikaci realizují nebo vedou. Pracovní plány jsou živými dokumenty. Je důležité je pravidelně revidovat a aktualizovat, aby celý tým podílející se na komunikaci zůstal soustředěný a směřoval k dosažení cílů. Z tohoto důvodu je nutné nastavit efektivní interní komunikaci, budovat vztahy a důvěru, jasně delegovat pravomoci a povinnosti a stanovit načasování i přehled úkolů. Plán je vhodné vytvářet tak, aby umožňoval flexibilitu a včasnou reakci na změny, variabilitu řešení a přístupů, zastupitelnost i jedinečnost.

Jakoukoli strategii, ať už se jedná o komunikační plán nebo strategii, či budování marketingových vztahů je obtížné realizovat bez dostatečného finančního krytí (vii). Komunikační strategie by měla být podpořena vlastním rozpočtem. Ve finanční části se identifikují náklady a zdroje. Je vhodné znát rozpočet nákladů např. z hlediska výše poplatků za reklamu, oznámení, promování nebo členské poplatky, náklady za služby (např. pronájem sálů pro přednášky, autobusů na dopravu, tisk letáků atd.). K tomu je vhodné také počítat i s rezervou ve výši jednotek až desítek procent pro případ opakování akce (např. ukáže se, že je nutná další exkurze, další diskuze se zainteresovanými subjekty / cílovou skupinou). Jedná se o budget pro krizový plán, finanční rezervu. Součástí nákladů na komunikaci (které se dají označit i jako náklady spojené s budováním marketing relationship) jsou osobní a mzdové náklady, náklady na dopravu a cestovné, náklady na služby (viz výše) včetně nákladů, kdy lze využít i organizaci či instituci nápomocné při komunikační kampani, tzv. facilitátory nebo promotéry (třetí strany), školitelé prezentačních dovedností atd. V rámci plánování financí lze využít i profesní partnerství s mediační firmou nebo institucí partnerství (s klíčovým mediálním subjektem).

Zpětné hodnocení (viii) je důležité pro zhodnocení efektivity zvolené komunikační strategie, plánů, porovnání dosažených cílů, finančních nákladů, vyhodnocení postojů a přístupů cílových skupin, zhodnocení dosažení sdělení, které mělo být předáno atd. Pro toto hodnocení je důležité vynaložit úsilí na shromáždění co nejvíce dat (zejména kvantitativních dat), abychom mohli posoudit hodnotu a úroveň zvolené komunikační strategie. Dosažení vhodných metrik pro sledování komunikačních cílů může být náročné. Z tohoto hlediska se doporučuje např. využívat dotazníkových šetření (formulářů) pro hodnocení zpětné vazby nebo zjištění situace „před“ a „po“. Jednoduché je používání např. sčítačů či označení při sledování návštěvnosti webových stránek. Kvantitativně lze sčítat také množství vydaných zpráv, sdělení, článků (v novinách, časopisech) – tj. monitoring médií (lze využít např. Google Alerts nástrojů nebo jiných platforem).

Klasickým hodnocením je i daný počet komentářů na sítích v rozdělení na pozitivní, negativní či neutrální. Měli bychom při tom zjistit, zda se mění objem nebo tón při hodnocení daného problému nebo situace.

Při zpětném hodnocení sledujeme, zdali cílová skupina nebo publikum porozumělo zamýšlenému sdělení a jak toto sdělení bylo interpretováno. Vhodné je postoj cílové skupiny vyhodnotit pravidelným setkáním se zapojením zainteresovaných stran, abychom lépe porozuměli tomu, jak můžeme zlepšit danou komunikaci. Často k tomuto posouzení je vhodné oslovit třetí nezaujatou stranu. Nutná je otevřenost a objektivita.

Podle Riemannové (2025) neexistuje univerzální přístup ke komunikaci o tématech souvisejících s lesy a lesnictvím. Komunikační způsoby a strategie musí odpovídat potřebám a požadavkům specifických cílových skupin, aby jim byly srozumitelné a přijatelné. Jakmile jsou tyto předpoklady efektivního komunikačního procesu splněny, může dojít k pozitivnímu komunikačnímu efektu. Dobře zvolená komunikační strategie může mít pozitivní vliv na implementaci politik (Hysing a Olsson, 2005; Tiebel a kol., 2024) a přispět k ekologicky šetrné a udržitelné budoucnosti (Klöckner, 2015; Vulturius a kol., 2020).

2.4 Zapojení médií a sociálních sítí včetně mediálního managementu

Internet je dnes klíčovým zdrojem informací a používání digitálních médií se stalo nezbytnou součástí komunikace lesníků s veřejností. Základní výzvou je vytvářet srozumitelná a důvěryhodná sdělení, která obstojí v rychle se měnícím informačním prostředí. Vedle sociálních sítí přitom zůstávají důležité také webové stránky, e-mail a newslettery.

Nová média zahrnují digitální nástroje pro tvorbu, dokumentaci, archivaci a sdílení obsahu. Oproti tradičním médiím umožňují rychlou distribuci informací, bezprostřední interakci s uživateli a snadnější spolupráci mezi organizacemi.

V lesnictví je rychlost digitální komunikace zásadní zejména při informování o bezpečnosti pohybu v lesích, požárech, bořivém větru, zpracování kalamit nebo pořádání honů a dalších situacích ovlivňujících stav lesů nebo hospodaření s nimi. Sociální média zároveň usnadňují sdílení příspěvků mezi institucemi, rozšiřují jejich dosah a podporují budování komunity.

S digitální komunikací jsou spojena také rizika. Dezinformace, algoritmické filtrační bubliny a ozvěnové komory mohou omezovat přístup uživatelů k rozmanitým pohledům. Proměnlivost platforem a převaha obecného obsahu navíc ztěžují dlouhodobou a odborně zaměřenou komunikaci o lesnictví.

Další otázky přináší umělá inteligence, zejména možnost digitální manipulace obsahu, ochrana duševního vlastnictví a širší etické dopady. Komunikace proto musí stát na ověřených informacích, transparentnosti a jasné odpovědnosti za zveřejněný obsah.

Webové stránky organizace často představují první kontaktní bod s veřejností. Jejich přehledný design, pravidelná aktualizace a kvalitní údržba posilují důvěryhodnost organizace, což je v lesnictví důležité zejména při zveřejňování aktuálních zpráv, dat a bezpečnostních informací. Samotné vytvoření webu nemusí být náročné, dlouhodobá správa však vyžaduje soustavnou a systematicky plánovanou práci.

E-mail zůstává navzdory rozvoji sociálních sítí jedním z hlavních nástrojů online komunikace. Umožňuje přímou, spolehlivou a strukturovanou korespondenci, vytváří dohledatelný záznam a působí oficiálněji než většina komunikace na sociálních sítích.

Elektronické newslettery využívají osobní dosah e-mailu a jsou vhodné pro sdílení zpráv, výsledků výzkumu, pozvánek a dalších informací v lesnické komunitě. Kvůli vysokému množství doručované pošty však mají být stručné, s jasným předmětem, omezeným počtem příloh, zřetelnou výzvou k akci a úpravou pro mobilní zařízení.

Sociální média umožňují oslovit široké publikum v reálném čase, podporují diskusi a přivádějí návštěvníky na webové stránky. Protože se platformy i uživatelské návyky rychle mění, musí organizace průběžně volit kanály odpovídající danému regionu, cílovým skupinám a komunikačním cílům.

Zejména mladší generace využívají sociální média jako hlavní zdroj informací. Lesnické organizace proto potřebují sdílet stručný a srozumitelný obsah a zároveň plánovat strategii, která podporuje jejich cíle i zapojení komunity. Mezi významné platformy k roku 2026 patří:

- X: Platforma vhodná pro rychlé aktualizace, zpravodajství o událostech, citace a sdílení odkazů na podrobnější obsah. Hashtagy pomáhají směrovat sdělení k cílovému publiku a rozšiřovat jejich dosah;
- Instagram: Vizuální platforma pro fotografie, krátká videa a dočasné příběhy. Společné příspěvky a propojení s Facebookem umožňují organizacím oslovit širší publikum;
- TikTok: Platforma zaměřená především na krátká videa a mladší publikum. Uplatňuje se v infotainmentu a umožňuje převádět odborná témata do stručného, vizuálně atraktivního obsahu; pro komunikaci o lesích jej využívají také mezinárodní organizace, například FAO, IUFRO, EFI apod.;
- Dalšími důležitými kanály jsou LinkedIn, YouTube, WhatsApp a Facebook, který má výrazné postavení zejména v českém prostředí. Úspěch nezávisí na přítomnosti na všech platformách, ale na vhodném propojení kanálu, publika a typu obsahu.

Sociální média lze využít k šíření informací, ukládání dat, tvorbě kampaní a mobilizaci veřejnosti. Neaktivita organizací na těchto kanálech však prohlubuje odstup mezi lesnickou komunitou či institucí a veřejností. Základem je proto pravidelná, věcná a cílená komunikace.

Nová média nemusí vždy znamenat zcela nový formát. Příkladem jsou podcasty, které proměnily tradiční rozhlas v dostupné digitální médium. Umožňují podrobně představovat lesnická témata, výzkumné poznatky i příběhy z praxe. Jejich tvorba vyžaduje přípravu a pravidelnost, technicky je však lze zahájit i s omezenými zdroji.

Podle Hermanowicz a kol. (2024) zvyšuje účinnost komunikace spolupráce lesníků s profesionálními komunikátory. Sítě lesnických komunikátorů, například při FAO, umožňují sdílet osvědčené postupy, připravovat regionální kampaně a rozvíjet schopnost členů srozumitelně vysvětlovat význam lesů a udržitelného hospodaření.

Webináře a masivní otevřené online kurzy (MOOC) se výrazně rozšířily během pandemie COVID-19 a zůstávají účinným nástrojem vzdělávání v lesnictví. Mohou kombinovat videopřednášky, živá setkání, diskuse a kvízy, být živé i archivované a přizpůsobovat formát tématu i cílové skupině.

Umělá inteligence rozšiřuje možnosti analýzy, vizualizace a šíření lesnických dat. V komunikaci může převádět složité výsledky výzkumu i zkušenosti z praxe do srozumitelného obsahu, podporovat překlady a prostřednictvím chatbotů poskytovat uživatelům okamžitou pomoc.

Generativní nástroje, například ChatGPT, mohou urychlit tvorbu prezentací, článků, blogů a příběhů a usnadnit komunikaci v různých jazycích. Interaktivní technologie, včetně virtuální reality, navíc dokážou přiblížit celou problematiku lesnictví, péči o lesní ekosystémy nebo ochranu přírody působivou formou. Tyto nástroje však nenahrazují odborné posouzení, etickou odpovědnost ani důvěryhodné vztahy s publikem a médii (Hermanowicz a kol., 2024).

V prostředí intenzivní digitální komunikace nabývá na významu storytelling. Lesnická sdělení bývají založena především na faktech a výsledcích hospodaření, ale dobře vystavěný příběh jim může dodat kontext, přitažlivost a zapamatovatelnost.

Účinný příběh vytváří spojení s publikem a podněcuje zájem či jednání. Témata jako jsou udržitelná péče o lesy, využívání dříví jako obnovitelné suroviny nebo práce v přírodě (a mnohé další) lze přibližovat prostřednictvím infografik, fotografií, videa a audia. Výzvou je formulovat sdělení, která budou srozumitelná rozmanitým skupinám a současně odborně přesná.

Úspěšné využívání digitálních médií vyžaduje průběžné monitorování a vyhodnocování. Organizace či instituce by měly sledovat dosah, zapojení publika i reakce na jednotlivé formáty a podle výsledků upravovat obsahovou strategii.

Každý, kdo komunikuje o lesnictví, má dnes k dispozici širokou škálu nástrojů. Webové stránky a e-mail si zachovávají význam, zatímco sociální sítě, podcasty, online vzdělávání a umělá inteligence rozšiřují možnosti oslovení veřejnosti.

Komunikátoři proto musí zůstávat přizpůsobiví, sledovat technologický vývoj a zároveň důsledně dbát na přesnost, etiku a důvěryhodnost.

Součástí media managementu je pitching, tedy aktivní oslovování novinářů, reportérů a redaktorů s námětem na článek, reportáž nebo odborný komentář. Cílem je vzbudit zájem o konkrétní téma, událost či iniciativu a nabídnout organizaci jako důvěryhodný zdroj. Pitching může probíhat e-mailem, telefonicky, prostřednictvím sociálních sítí, osobně nebo formou mediálního oznámení či tiskové zprávy.

Zapojení médií může mít také podobu názorových článků, komentářů nebo blogů nabídnutých různým redakcím. Příkladem může být text o stavu lesů připravený k Mezinárodnímu dni lesů nebo k významné události církevních a náboženských společností. Podmínky publikování se řídí pravidly konkrétního média; některá vyžadují exkluzivitu, jiná umožňují další šíření například pod licencí Creative Commons.

Mediální oznámení a tiskové zprávy slouží k informování širší skupiny médií a k vyvolání zájmu o téma, událost nebo projekt. Organizace musí být připravena na následné dotazy a mít určené odborníky, kteří dokážou situaci přesně, srozumitelně a poutavě vysvětlit.

Mediální oznámení je krátká pozvánka nebo upozornění na nadcházející akci či tiskovou konferenci. Obsahuje zejména datum, čas, místo, účel, klíčové účastníky a případné možnosti rozhovorů. V lesnictví může jít například o Dni lesníků nebo svatohubertskou mši.

Tisková zpráva je formálnější materiál oznamující významnou událost, projekt, milník nebo organizační změnu. Obvykle obsahuje titulek, datum, úvodní shrnutí, podrobnosti a citace, základní informace o organizaci a kontakt pro média. Redakce ji může převzít celou nebo ji využít jako podklad pro vlastní článek.

Na webových stránkách má být snadno dostupný aktuální seznam kontaktů pro média. Novináři často hledají odborný komentář, rozhovor nebo citaci, a proto je důležité jasně uvést, na koho se mohou obrátit.

Základem dlouhodobě účinného media managementu je budování vztahů s novináři a redaktory založených na důvěře, respektu a transparentnosti. Odborní pracovníci by měli být připraveni reagovat přímo, jejich sdělení však musí zůstat v souladu s komunikační strategií organizace.

Na tuto vztahovou rovinu navazuje využití sociálních médií, která v mediální strategii zajišťují konzistentní přítomnost organizace, propojení s novináři, šíření přesných informací v reálném čase a reakci na dezinformace. Organizace by měla používat jednotnou identitu, volit platformy podle cílového publika a stanovit témata, tón i přiměřenou frekvenci publikování. Výkonnost příspěvků je třeba pravidelně sledovat a podle výsledků strategii upravovat.

Podpůrnou roli při přípravě tohoto obsahu mohou plnit nástroje umělé inteligence, které media management urychlují zejména při tvorbě návrhů článků, prezentací, blogů nebo vícejazyčných materiálů. Nenahrazují však volbu vhodného příběhu, odbornou kontrolu ani skutečné a důvěryhodné vztahy s novináři a redaktory.

2.5 Marketing relationship a sociální zodpovědnost v lesnictví ve vztahu ke komunikaci pro posílení lesní bioekonomiky u lesů ve vlastnictví církevních a náboženských společností

Marketing relationship neboli vztahový marketing je chápán jako strategický přístup zaměřený na budování, udržování a rozvíjení dlouhodobých vztahů se zákazníky a dalšími partnery (Rosário a Casaca, 2024). Tento typ marketingu je dáván do kontrastu dnes již minulému přístupu, a to je pouhého zaměření na jednorázové obchodní transakce. Hlavním cílem marketing relationship je získat důvěru, zvýšit loajalitu a maximalizovat celoživotní hodnotu zákazníka pro podnik, instituci nebo organizaci, která se zabývá prodejem produktů nebo služeb, a tím lesnictví bezprostředně je.

V lesnictví, které je specifické extrémně dlouhým produkčním obdobím (tj. od jednotek let až po stovky let v rámci doby obmýtí, tedy zrání stromů), hraje tento přístup zásadní roli. Pomáhá stabilizovat odbyt a budovat společenskou prestiž oboru.

Pro budování kvalitního vztahového marketingu je důležité si uvědomit, že lesnické podniky nemohou spoléhat na zrychlený způsob krátkoobrátkového prodeje, ale měly by budovat komplexní síť vztahů zejména se čtyřmi specifickými skupinami (Staal Wästerlund a Kronholm, 2017):

- Odběratelé dříví a dřevních produktů (včetně biomasy): U této skupiny jsou významné dlouhodobé smluvní vztahy nebo spolupráce, které zahrnují vazby na lokální zpracovatele. Tito odběratelé mohou získat jistotu dodávek a tím přístup k tvorbě stabilního cash-flow. Sdílení logistiky a dat snižuje náklady na skladování a dopravu oběma stranám. Při dlouhodobých vztazích může spolupráce umožnit řešení krizí, např. při zpracování kůrovcových kalamit nebo větrných polomů, pomáhá pevný vztah operativně zvládnout přetlak suroviny na trhu, společně se zaměřit na odbyt. (Naproti tomu, tento přístup ale může být i rizikový ve smyslu vytvoření vlastního společného negativního zacykleného postoje, kdy jeden blokuje druhého.).
- Vlastníci sousedních pozemků nebo jejich sdružení: Je známo, že sdružování vlastníků umožňuje lepší vyjednávací pozici, je velmi výhodné pro drobné vlastníky lesů. Sdružování má mnoho výhod. Mimo jiné umožňuje lepší správu majetku, může pomoci zajistit společný odbyt pro lesní produkty a služby, včetně snížení nákladů v rámci celého komplexu lesnických činností, až po odbyt. Zlepšuje vyjednávací pozici na trhu a přístup ke stabilnějším odběratelům atd.
- Místní komunity a „blízká“ veřejnost: Budování vztahového marketingu umožňuje i lepší průběh pořádání např. vzdělávacích akcí pro školy a veřejnost přímo v lese. Tento nástroj zásadně mění vnímání lesnictví. Zapojení místní komunity je vhodné při organizování dobrovolnických dnů (sázení stromků, úklid lesa). Lidé, kteří se na obnově lesa osobně podílejí, mají k danému podniku nebo organizaci či místu mnohem silnější pouto. Na druhou stranu je třeba očekávat, že jsou tak podniky či organizace pod dohledem této komunity. Budování vztahového marketingu umožňuje lepší průběh transparentní komunikace a efektivnější informování např. o důvodech těžby nebo plánech na změnu druhové skladby lesů formou tabulí na stezkách nebo skrze sociálních sítí, a může tak zmírňovat konflikty.
- Poskytovatelé služeb (fyzické osoby jako osoby samostatně výdělečně činné a právnické osoby) a zaměstnanci: Vztahový marketing je v lesnictví významný právě při péči o lesní ekosystémy. Obecně se v lesnictví na území České republiky setkáváme s nedostatkem dělníků a kvalifikovaných živnostníků (operátoři harvestorů, pěstební technici, dopravci). Dlouhodobé vazby a kvalitní vztahy založené na dobrém přístupu a spokojenosti obou stran, včetně vhodných platebních podmínek a garance práce i v horších sezónách zajistí, že pro dané vlastníky a správce lesů budou pracovat na očekávané úrovni.

Obecně lze konstatovat, že vztahový marketing má pro lesnictví zvláště významné socio-ekonomické přínosy z hlediska snížení nákladů (např. při udržení si stávajících odběratelů), odolnosti vůči výkyvům na trzích (loajální partneři vás nepustí při prvním zakolísání cen). Dobré vztahy s obcí a místními

nevládními neziskovými organizacemi minimalizují právní a sousedské spory při hospodaření v lese. Dobré dlouhodobé vztahy rovněž umožňují lepší odbyt při prodeji služeb např. prodej povolenek na lov, pronájem rekreačních objektů nebo zážitkový turismus atd.

V rámci obhospodařování lesů církevních a náboženských společností dobrý marketing relationship vyžaduje specifický přístup, protože církve a náboženské společnosti nejsou běžnými komerčními korporacemi. Jejich hospodaření by mohlo být spjato s etickými hodnotami, křesťanským stewardshipem (správcovstvím stvoření), dlouhodobou kontinuitou a odpovědností vůči místním komunitám. Vztahový marketing by zde neměl sloužit k bezprostřednímu tlaku na zisk, ale k budování důvěry a stability, která odpovídá filozofickému poslání církve. Pokud církevní podnik dokáže skrze transparentní a etickou komunikaci vybudovat u odběratelů a partnerů pocit „spokojenosti a sdílených hodnot“, získá tím jejich dlouhodobou loajalitu (věrnost), která přečká i tržní krize spojené např. s propady cen dřeva (Abidin a kol., 2021).

Lesy církevních a náboženských společností nebo samotné církevní subjekty (např. diecéze, farnosti, řády) mohou vztahový marketing uplatnit v následujících klíčových oblastech:

- Budování vztahu s věřícími a širší veřejností skrze sdílení hodnot: Zde mohou vlastníci nebo správci lesů svůj vztahový marketing postavit na teologickém konceptu odpovědnosti za svěřenou krajinu (podle Encykliky papeže Františka Laudato si’ z roku 2015). Veřejnosti se neprezentuje pouhá těžba dřeva, ale etická obnova lesů pro budoucí generace;
- Farní a komunitní lesnictví při zapojení místních farníků do pěstebních prací, žehnání lesa nebo pořádání poutí a pobožností v přírodě: Což se částečně děje např. v lesích spravovaných Arcibiskupskými lesy a statky Olomouc, s. r. o. Les se tak stává místem setkávání, což posiluje loajalitu komunity k církevnímu majetku.
- Transparentnost výnosů: Otevřená komunikace o tom, že zisk z lesů přímo financuje opravy místních církevních nemovitých památek (kostelů, klášterů), charitativní projekty nebo církevní školství. Veřejnost tak může lépe porozumět souvislostem mezi těžbou, péčí o les a využitím výnosů; zároveň získává podklady pro informovanou zpětnou vazbu. Tento přístup může podpořit diskusi o udržitelném a vyrovnaném zisku z lesnického hospodaření a o investicích do lesnické infrastruktury, například oprav cest a mostků nebo kvalitní péče o svěřené lesní ekosystémy.
- Spolupráce na rozvoji regionu prostřednictvím společných projektů s obcemi: například budování cyklostezek a naučných stezek nebo ochrana vodních zdrojů, při nichž církev vystupuje jako partner, který neničí infrastrukturu těžkou technikou, ale investuje do její obnovy. Velké diecéze, které spravují lesy centralizovaně prostřednictvím svých lesních podniků, by měly udržovat úzký vztah s místními duchovními správci, tedy faráři. Ti by měli rozumět tomu, jak lesy v jejich farnosti prosperují a jak je o ně pečováno, aby dokázali hospodaření obhájit před místními obyvateli.

Společné propojení filozofického přístupu duchovna spojeného s obhospodařováním církevního majetku může podpořit transparentní vysvětlování rozhodnutí a dlouhodobé budování důvěry. Správně nastavený vztahový marketing může nabídnout ověřitelné informace a prostor pro dialog o kritických tématech, například o rozsahu těžby nebo dopadech hospodaření na přírodu. Lepší porozumění důvodům a průběhu zásahů může veřejnosti usnadnit posouzení dočasných omezení, například zákazů vstupu při rizikové těžbě po kalamitách, a umožnit jí poskytovat věcnou zpětnou vazbu.

Na druhou stranu nevhodným přístupem při komunikaci a následné nesprávné nebo nevhodné praktické realizaci činností může dojít k riziku ztráty důvěry zvláště pokud církev deklaruje etické správcovství, ale její smluvní dodavatelé zanechají v lese spoušť, poničené cesty, práce nejsou včas, dochází k degradaci ekosystémů atd.

Propojení vztahového marketingu do obhospodařování a péče o lesní ekosystémy lesů v majetku církevních a náboženských společností představuje obrovskou strategickou výhodu. Církevní lesy totiž na rozdíl od státních nebo čistě komerčních lesů disponují něčím, co marketing nazývá „vyšší smysl“ a silným etickým příběhem (Abidin a kol., 2021).

Vztahový marketing by v tomto případě neměl být založen pouze na prodeji dřevní suroviny, ale na vyváženém propojení sdílených hodnot, morální odpovědnosti, transparentnosti a ekonomické životaschopnosti lesního hospodářství. Koncept „správcovství“ přitom může vhodně doplňovat vlastnickou

odpovědnost, nikoli však nahrazovat ekonomické principy nezbytné pro dlouhodobou péči o lesní majetek. Komunikační rámec může vycházet z křesťanského pojetí církevního lesa jako svěřeného majetku, který má být obhospodařován tak, aby byla zachována jeho produkční schopnost, ekologická stabilita a hodnota pro budoucí generace. Při komunikaci s veřejností proto není vhodné ekonomické pojmy, jako jsou efektivita, výnosnost, zisk nebo zpeněžení, zcela potlačovat, ale srozumitelně vysvětlovat jejich význam pro financování obnovy lesa, pěstební péče, ochranných opatření, infrastruktury a dalších činností spojených s odpovědnou správou majetku. Současně lze používat pojmy zdůrazňující péči o lesní ekosystémy, kontinuitu hospodaření, obnovu, úctu k přírodě a udržitelnost. Takto vyvážený způsob komunikace může snižovat nedůvěru veřejnosti vůči těžbě dříví tím, že objasňuje její hospodářský význam i návaznost na obnovu lesa a veřejně prospěšné využití části výnosů. Pokud veřejnost porozumí například souvislosti mezi prodejem dříví a financováním obnovy lesních porostů, opravy místního kostela nebo provozu hospice, může hospodaření vnímat v širších ekonomických, ekologických a sociálních souvislostech.

Pro tento případ lze doporučit např. vytvořit komunikační kampaň ve smyslu produkce „dříví, které pomáhá“. A potom u každého většího těžebního zásahu v lese je vhodné následně např. na sociálních sítích ukázat jak „*výnos z této úmyslné těžby financuje opravu unikátní barokní kaple v obci nebo provoz církevní mateřské školy*“. Veřejnost pak může hospodaření se svěřenými lesními ekosystémy vnímat jako veřejně prospěšnou činnost.

U lesů v majetku církve nebo náboženských společností je proto třeba si uvědomit, že žádná jiná lesnická organizace nebo instituce nemá tak organickou a loajální komunitní síť jako církev (farnosti, věřící, mládežnické spolky). Proto je vhodné např. využít farní patronát nad lesem a proměnit tak třeba obnovu lesa na kalamitních holinách v komunitní událost uspořádáním farního víkendového sázení stromků zakončené společným sousedským posezením. Následně spojené s žehnáním nového vysázeného lesa a vedením bohoslužby. Může tak dojít k zavedení tradice nebo vedení mší přímo pod širým nebem, kdy tyto akce pomohou přitáhnout i nevěřící obyvatele a vybudují k lesu hluboké emocionální pouto.

Jednou z cest využití vztahového marketingu a církevního majetku je budování vazby mezi věřícími a lesními ekosystémy. Často se setkáváme s tím, že dnešní moderní společnost trpí odcizením od přírody a velkým stresem. Les v majetku církve může nabídnout víc než jen prostor pro rekreační cyklistiku. V lesích lze proto vybudovat zvláštní zóny nebo body, kdy místo klasických naučných stezek vytvoříme např. stezky ticha, meditační zastavení nebo lesní kaple. V komunikaci toto lze prezentovat jako les, který je „místem pro ztišení, obnovu duševních sil a setkání s duchovnem“. Tím lze přilákat i městské obyvatele, influencery i nebo zájem médií.

Stále více obchodních společností, zejména v rámci západní části Evropské unie, hledá suroviny s jasným a etickým původem pro své ESG hodnocení a udržitelný image (Environmental, Social a Governance: životní prostředí, společnost a řádné řízení firmy). Jde o soubor kritérií, podle kterých se hodnotí, jak zodpovědně a udržitelně firmy fungují. Toho lze při péči o lesní ekosystémy v majetku církevních a náboženských společností využít z hlediska možné nabídky pro lokální zpracovatele, tesaře, truhláře, stolaře, pilaře nebo architekty (stavebníky) s tím, že je nabízeno dříví s certifikací udržitelnosti (k tomu je třeba řádné certifikace PEFC nebo FSC) pod hlavičkou církevního podniku, čímž lze jednoznačně posílit výkon lesní bioekonomiky.

V rámci vhodné strategické komunikace při péči o svěřené církevní lesní majetky lze doporučit také kombinaci s prvky Corporate Social Responsibility, tedy společenské odpovědnosti firem, dále jen CSR. Ta je chápána jako dobrovolný závazek podniků chovat se eticky, přispívat k ekonomickému růstu a zároveň se aktivně podílet na zlepšování kvality života zaměstnanců, místní komunity i společnosti jako celku a na ochraně životního prostředí (Kašparová a Kunz, 2013).

V lesnictví může mít CSR zcela zásadní postavení. Lesní hospodářství totiž přímo nakládá s přírodním bohatstvím a plní celou řadu mimoprodukčních funkcí lesa (zmírnění povodňových vln, zadržování vody v krajině, produkce kyslíku, umožnění rekreace, zvyšování biodiverzity atd.). Podle Li a Gao (2019) lesnické podniky proto nemohou sledovat čistě ekonomický zisk, ale musí balancovat tři základní pilíře CSR (tzv. Triple Bottom Line): ekonomický, sociální a environmentální. Mimo jiné se jedná i o tři základní pilíře udržitelného rozvoje.

Výzkum ukázal, že ačkoliv teoretické modely tlačí na vyváženost, lesnické podniky v praxi drasticky upřednostňují environmentální pilíř (výsadba stromů, podpora biodiverzity) před sociálním (práva místních komunit). Studie dochází k závěru, že CSR výrazně zvyšuje reputační kapitál firem. Základní přehled o přístupu ke CSR v rámci lesnictví na území České republiky a Slovenska podala Hajdúchová a kol. (2019).

Podle Matilainen (2013) velké lesnické společnosti a podniky naplňují CSR skrze certifikaci lesů (jako je FSC nebo PEFC). Bylo potvrzeno, že v mnoha regionech je certifikace lesů vnímána jako primární nástroj CSR, který garantuje nejen šetrnost k přírodě, ale také vyvážené vztahy se zaměstnanci a podporu rozvoje venkovských oblastí.

Církevní majetek má k CSR přirozeně nejblíže ze všech typů vlastnictví. Zatímco komerční firmy CSR často využívají jako marketingový štít (greenwashing), u církevních lesů může být společenská a etická odpovědnost přímo zakotvena v jejich podstatě. Environmentální pilíř nebo aspekty jsou pokrývány tím, že lesy církevních nebo náboženských společností mohou jít příkladem v adaptaci na klimatickou změnu, např. investováním do druhově pestrých, odolnějších lesů. Sociální pilíř představuje spravedlivé zaměstnávání osob v rámci regionu (lokalitě), významná podpora bezpečnosti práce, ale také zpřístupnění lesů veřejnosti (např. budování poutních či meditačních míst) a vzdělávání dětí v oblasti ekologie atd. Ekonomický pilíř lze pokrývat tím, že zisk z prodeje dříví a dřevní suroviny je eticky reinvestován zpět do společnosti. Výnosy neslouží k obohacení anonymních akcionářů, ale financují provoz církevních škol, hospiců, charitativní činnost a záchranu kulturního dědictví (opravy historických nemovitých památek) atd.

CSR a marketing relationship se v lesnictví dokonale doplňují. CSR dává podniku obsah (odpovědné a etické činy), zatímco vztahový marketing dává podniku formu (způsob, jak o těchto činech otevřeně komunikovat s lidmi, budovat s nimi dlouhodobý dialog a získávat si jejich důvěru). Přičemž v rámci komunikace jde o představení obsahu pomocí vymezené formy.

Církevní majetek byl a je historicky pod drobnohledem veřejnosti. Pokud bude vztahový marketing postaven na otevřeném dialogu, v němž je srozumitelně vysvětleno, proč například dochází k těžbě konkrétních lesních porostů, jak se využijí získané finance a jak se mohou lidé zapojit při obnově lesa, může se zvýšit porozumění, transparentnost a důvěra. Současně vzniká prostor pro věcnou zpětnou vazbu a pro průběžné ověřování, zda jsou deklarované cíle v praxi naplňovány.

Správné propojení vztahového marketingu, společenské odpovědnosti a cílené komunikace představuje klíčový mechanismus, jak transformovat hospodaření v církevních lesích na moderní, udržitelný a vysoce výnosný model lesní bioekonomiky.

Lesní bioekonomika nestojí pouze na prodeji surového dříví a dalších produktů z lesa (tradiční ekonomika), ale na efektivním, inovativním a udržitelném využívání všech biologických zdrojů a funkcí lesa. U církevních lesů je tento posun snazší, protože bioekonomika přirozeně rezonuje s křesťanským konceptem odpovědného správcovství.

V rámci posílení výsledků lesní bioekonomiky lze integrovat např. tyto vhodné nástroje:

- Diverzifikace lesních produktů a služeb, CSR a sdílené hodnoty: Lesní bioekonomika v rámci pilířů CSR hledá nové obnovitelné zdroje příjmů s vysokou přidanou hodnotou. Může jít například o nedřevní produkty s etickým příběhem. Církevní podniky mohou certifikovat a marketingově podpořit prodej nedřevních lesních produktů, jako jsou lesní med, lesní plody, bylinky nebo zvěřina. Prostřednictvím vztahového marketingu, například přímým prodejem farnostem nebo specializovaným bioprodejnám, lze tyto produkty nabízet jako prémiové a etické bioprodukty z církevních lesů. Při péči o lesní ekosystémy lze také využít lesní biomasu k zajištění lokální energetické soběstačnosti. Církevní lesy mohou například dodávat dřevní štěpku a pelety pro vytápění místních kostelů, dalších budov v majetku církve, církevních škol i přilehlých obcí. Tato aktivita může mít také komunikační efekt při volbě vhodného claimu: „Naše lesy dávají teplo domovům a školám v regionu.“
- Monetizace ekosystémových služeb (payment forest ecosystem service schema): Moderní lesní bioekonomika dokáže zpeněžit i to, že les „pouze roste“ a plní celospolečenské funkce. Zde se marketing a CSR stávají přímým generátorem zisku. Lesy církevních a náboženských společností mohou dobrovolně vstoupit na trh s uhlíkovými kredity (Carbon Forestry), které v rámci CSR

dobrovolně ustupují od smrkových monokultur a podporují výsadbu druhově pestrých, dlouhověkých lesů, které prokazatelně vážou více CO_2. Tímto lze např. vztahový marketing podpořit tím, že církevní lesy nabídnou velkým korporacím (např. bankám, technologickým firmám, pojišťovnám) nákup lokálních uhlíkových kreditů. Firmy tím splní své ESG cíle a církev získá přímé finance na obnovu lesa. Do péče o ekosystémové služby vstupuje i péče o lesy, které se nacházejí v ochranných pásmech vodních zdrojů a skrze konkrétní lesnický management jsou tyto vodní zdroje zajištěny. I toto lze vhodně komunikovat jako aktivitu, která by měla být finančně vlastníkovi kompenzována.

- Komunikace etického řetězce (Wood with a Story): Církevní lesy mohou iniciovat např. vznik značky (např. „Etické dřevo z našich lesů“). Finální zákazník (např. člověk kupující dříví pro dřevostavbu) ví, že nákupem tohoto dříví podpořil obnovu krajiny a charitativní projekty diecéze. Za takový produkt je trh ochoten zaplatit prémiovou cenu.
- Sociální inovace a zážitková bioekonomika: Lesní bioekonomika zahrnuje také oblast rekreace, podpory zdraví a turismu. Církevní majetek má unikátní předpoklady pro rozvoj tzv. „soft-turismu“, k tomuto účelu se nabízí využití celé škály lesních ekosystémů a přístupů z hlediska realizace lesní terapie, lesní mysl, meditační a poutní stezky. V rámci CSR (sociální pilíř) církev investuje do infrastruktury, která lidem pomáhá zvládat stres (stezky ticha, lesní kaple). Toto využití lze komunikovat skrze farní sítě a sociální média. Návštěvníci lesa sice za vstup neplatí, ale generují příjmy v navázaných církevních zařízeních (klášterní penziony, prodej suvenýrů, lokálních produktů, dobrovolné dary na obnovu lesa atd.).

Tímto spojením se z církevního lesa stává prosperující, moderní ekosystém, který produkuje nejen dřevo a dřevní surovinu, ale i obnovitelnou energii, ekologické služby a sociální stabilitu pro celý region. Celkově podporu human well-being.

Spojení společenské odpovědnosti a vztahového marketingu tak není idealismem, ale pragmatickým manažerským nástrojem, jehož předpokladem je vhodně nastavená komunikace.

2.6 Encyklika Laudato si’ a její využití při komunikaci v lesnictví v rámci obhospodařování církevních lesních majetků

V roce 2015 představil tehdejší papež František novou encykliku, kterou nazval Laudato si’ (v překladu „Buď pochválen“). Jedná se o druhou encykliku papeže Františka (2015), která má podtitul „O péči o společný domov“ a v historii římskokatolické církve jde o vůbec první encykliku, která se kompletně věnuje otázkám životního prostředí a ekologie.

Papež se v ní neobrací pouze na biskupy a věřící, ale oslovuje každého člověka žijícího na této planetě. Název je inspirován slavným chvalozpěvem stvoření svatého Františka z Assisi.

Podle Cloutiera (2026) papež František dokument vydal z několika naléhavých důvodů, které propojují morálku, globální politiku a vědu. Prvním z nich bylo řešení ekologické krize, čímž papež reaguje na reálné hrozby, jako je globální změna klimatu, znečištění ovzduší, nedostatek pitné vody a drastická ztráta biologické rozmanitosti. Dalším důvodem byla snaha o propojení ekologie a chudoby (integrální ekologie). Zde může být hlavním motivem myšlenka, že krize přírody a krize lidské společnosti jsou neoddělitelné. Papež zdůrazňuje, že na ničení životního prostředí nejvíce doplácejí chudí a zranitelní lidé. Vyzývá proto k naslouchání „jak křiku země, tak křiku chudých“. Dalším důvodem je kritika konzumního způsobu života. Papež František ostře odsuzuje tzv. „kombinační a vyhazovací kulturu“. Kritizuje neomezený konzum, chamtivost finančních trhů a iluzi, že zdroje naší planety jsou nekonečné. Výzva k „ekologickému obrácení“ je také důvodem, který navádí k cílenému probuzení svědomí v lidech, a snahu motivovat je ke změně životního stylu, k větší střídmosti, solidaritě a odpovědnosti vůči budoucím generacím. A v neposlední řadě to byl impuls pro globální politickou akci. Encyklika byla záměrně vydána před klíčovou klimatickou konferencí OSN v Paříži (COP21) konanou na konci roku 2015. Papež chtěl poskytnout morální kompas a silný hlas pro uzavření celosvětové dohody o klimatu.

V rámci encykliky Laudato si' (František, 2015) lze pro tvorbu komunikační strategie v péči o lesy v majetku církve a náboženských společností zdůraznit základní teze a vize, z které vychází a tím je přesvědčení, že Země je „společným domovem", nikoli pouhým souborem zdrojů určených k okamžitému využití. Papež František upozorňuje, že ekologická krize je důsledkem způsobu života, výroby a spotřeby, který často odděluje ekonomický zisk od odpovědnosti za půdu, vodu, klima a místní společenství. V kontextu lesního hospodářství to znamená, že les nelze chápat pouze jako produkční majetek, ale jako živý ekosystém, který zadržuje vodu, chrání půdu, ochlazuje krajinu, podporuje biodiverzitu a vytváří bezpečnější prostředí pro obce ohrožené povodněmi.

Encyklika proto vychází z principů integrální ekologie a z přesvědčení, že vše na světě je vnitřně propojeno. Papež František přitom své poselství nesměřoval pouze k církevním subjektům nebo věřícím, ale obecně ke všem obyvatelům planety, kteří společně nesou odpovědnost za péči o „společný domov". Ekologickou krizi proto nelze chápat jako izolovaný problém přírody, ale jako komplexní sociálně-environmentální krizi. Péče o les a další složky životního prostředí musí být spojena s péčí o lidi, kteří v krajině žijí, pracují a nesou důsledky jejích negativních změn. Tyto principy jsou proto relevantní nejen pro církevního vlastníka lesa, ale obecně pro všechny vlastníky a správce lesních majetků. Z hlediska církevního vlastnictví z nich vyplývá zvláštní odpovědnost hodnotit hospodaření nejen podle finančního výnosu, ale také podle jeho dopadů na bezpečí obyvatel, kvalitu vody, stav půdy, stabilitu lesních porostů a dlouhodobou odolnost celého povodí.

Papež František v encyklice Laudato si' pracuje s vlastnictvím v pojetí křesťanské sociální tradice. Tato tradice nepojímá soukromé vlastnictví jako absolutní a nedotknutelné, ale chápe, že každé vlastnictví je zatíženo sociální hypotékou, tedy odpovědností vůči obecnému dobru. U lesů v církevním vlastnictví či ve vlastnictví náboženských společností to znamená, že rozhodování o těžbě, obnově porostů, péči o vodní režim a zpřístupnění krajiny má mít veřejný rozměr. Lesní majetek má sloužit nejen vlastníkovi, ale také obcím, zemědělcům, místním obyvatelům, budoucím generacím a ochraně stvoření jako takového. Ekonomický výnos je legitimní, pokud není dosahován na úkor retenční schopnosti krajiny, biodiverzity a bezpečnosti území.

Druhy, biotopy (společenstva) a přírodní procesy mají dle encykliky Laudato si' hodnotu samy o sobě, nikoli pouze tehdy, když jsou ekonomicky využitelné. V praxi to vyžaduje podporu druhově, věkově a prostorově pestrých lesních ekosystémů, ochranu starých a doupných (biotopových) stromů, ponechávání části mrtvého dřeva, obnovu mokřadních a prameništních lokalit a citlivé hospodaření v okolí vodních toků atd. Takové kroky nejsou pouze „ochranářským doplňkem", ale konkrétním vyjádřením úcty ke stvoření a zároveň posilují stabilitu lesních ekosystémů vůči projevům sucha, výskytu významných škodlivých činitelů, negativním povětrnostním podmínkám nebo významným přívalovým srážkám či výskytu a šíření požárů apod.

Dle papeže Františka (2015) klima a voda patří mezi základní dobra, která nemohou být redukována na soukromý užitek. Lesní ekosystémy mohou mít zvláště v povodňových regionech klíčovou funkci tím, že zpomalují odtok vody, podporují vsakování, chrání půdu před erozí, snižují teplotní extrémy a pomáhají stabilizovat místní mikroklima. Z hlediska komunikační strategie je proto vhodné zdůrazňovat, že obnova a podpora retenční schopnosti lesů není jen technickým opatřením, ale morální odpovědností vůči lidem žijícím níže po toku, vůči obcím opakovaně ohroženým povodněmi i vůči budoucím generacím.

Poselství Laudato si' lze převést do srozumitelné komunikační linky tak, že správce církevního lesního majetku nevystupuje pouze jako „správce majetku", ale jako správce společného dobra. V tomto pojetí lze zdůraznit, že lesník v roli správce byl a je vykonavatelem vlastnického zadání. Vlastník, tedy církev, přitom své poslání formuluje prostřednictvím encykliky Laudato si'. Komunikace by proto měla spojovat odborný jazyk lesnictví s jazykem odpovědnosti, služby a solidarity. Veřejnosti je možné konkrétně vysvětlovat například to, proč se mění druhová skladba lesních porostů, proč je podporována přirozená obnova, omezuje se zhutňování půdy těžkou technikou, obnovují se tůně, prameniště a mokřady nebo proč se v některých částech lesa ponechává více přirozených prvků. Tato opatření je vhodné představovat jako prevenci, nikoli jako omezení hospodaření.

V rámci pojetí péče o „společný domov" je proto při komunikaci vhodné propojovat a oslovovat místní obce, farnosti, hospodáře v krajině, školy a dobrovolníky a zapojovat je do společných praktických

aktivit při péči o lesní ekosystémy a jejich obhospodařování tak, aby se tato péče stala sdíleným projektem regionu a společným zájmem. Na úrovni jednotlivých cílových skupin je vhodné pravidelně a srozumitelně zveřejňovat, jaká opatření byla provedena, jaký mají očekávaný přínos pro vodu, půdu a bezpečnost obcí a jak navazují na principy integrální ekologie.

Jedním z nejsilnějších ekonomických motivů encykliky Laudato si' je kritika technokratického a tržního paradigmatu, které předpokládá neomezený růst, neomezenou dostupnost zdrojů a schopnost trhu vyřešit všechny problémy. Papež František (2015) argumentuje tím, že trh sám nezaručuje integrální lidský rozvoj, sociální spravedlnost ani ochranu přírody. Pro lesnictví to znamená, že tržní cena dříví a dřevních produktů (nebo obecně produktů z lesa) sama o sobě nevyjadřuje skutečnou hodnotu lesa. Les poskytuje mnoho služeb, které nejsou vždy zahrnuty v účetnictví, jedná se např. o ukládání uhlíku, ochranu vody, rekreační a kulturní hodnotu, prevenci eroze, útočiště pro druhy, stabilitu krajiny atd. V encyklice proto požaduje širší ekonomické uvažování, které započítá i ekologické, sociální náklady a výnosy. Pokud hospodaření přináší krátkodobý zisk, ale dlouhodobě poškozuje půdu, vodu, biodiverzitu nebo místní komunity, nejde podle něj o skutečný rozvoj, ale o přenášení dluhu na ostatní. Papež František proto zdůrazňuje, že ekonomika musí být propojena s etikou a zisk nesmí být oddělen od odpovědnosti za dopady hospodaření. Podnikání v lesnictví je dle něj přijatelné a potřebné, pokud respektuje ekologické limity, sociální spravedlnost a dlouhodobou udržitelnost. Ekonomika má sloužit životu a obecnému dobru, nikoli redukovat les na komoditu.

Z hlediska nakládání s lesním majetkem je hlavním poselstvím: les není jen majetek k výnosu, ale svěřené dobro, které má být spravováno odpovědně, dlouhodobě a s ohledem na celek společnosti i budoucí generace.

Komunikace v lesnictví v duchu pojetí encykliky Laudato si' by neměla být pouze obhajobou hospodaření, ale otevřeným vysvětlením dilemat jako jsou ekonomická udržitelnost, ochrana biodiverzity, bezpečnost návštěvníků, adaptace na klimatickou změnu s cílem mírnění očekávání místních komunit, které se někdy dostávají do napětí.

Praktický postup tvorby komunikační strategie, po zvládnutí teoretického základu a definování obsahu a formy komunikace by mohl být následující:

1. Mapování aktérů: určit, kdo jsou cílové skupiny a stakeholdeři – obce, místní obyvatelé, návštěvníci lesa, školy, myslivci, ochranáři, podnikatelé, média, odborníci, zaměstnanci a neziskové organizace.
2. Včasné informování: vysvětlovat záměry dříve, než vznikne konflikt; například před těžbou lesa, obnovou porostů, změnou cestní sítě nebo zavedením nových opatření pro ochranu vody a biodiverzity.
3. Srozumitelná data: ukazovat nejen objem těžby a ekonomické výsledky, ale také stav lesa, obnovu, retenční schopnost krajiny, druhovou skladbu, kalamitní rizika a přínosy hospodaření pro místní ekonomiku. Formou mohou být exkurze, články, výstupy v médiích a na sociálních sítích atd.
4. Konzultace a dialog: pořádat veřejná setkání, kulaté stoly, tematické workshopy, online dotazníky nebo připomínkování lesních hospodářských plánů, plánů péče o zvláště chráněná území, zapojovat se do diskuzí v rámci územních plánů obcí, plánů rozvoje.
5. Spolutvorba řešení: u citlivých témat zapojit veřejnost (stakeholdery) do hledání variant, například u rekreační infrastruktury, obnovy alejí, naučných stezek, opatření proti erozi nebo pravidel pohybu v lese.
6. Viditelné vyhodnocení: po skončení daných aktivit (a plánování nových) zveřejnit, jaké připomínky přišly, které byly zapracovány a proč některé zapracovat nešlo, vysvětlovat.
7. Budovat dlouhodobý vztah založený na důvěře, transparentnosti a zpětné vazbě: zavést pravidelné komunikační formáty – dny otevřeného lesa, exkurze s lesníky, školní programy, dobrovolnické výsadby, monitoring s veřejností nebo lokální poradní skupiny.

A to vše při dokonalých znalostech stavu a způsobů péče o svěřené lesní ekosystémy, včetně zvládnutí souvisejících socio-ekonomických nástrojů a přístupů, na principech stanovených v encyklice Laudato si'.

Aby výše uvedený postup nezůstal pouze v rovině doporučení, je vhodné ke každému kroku přiřadit konkrétní odpovědnost, časový rámec a ukazatel, podle něhož lze jeho naplnění ověřit. Návrh takového

rámce, přizpůsobitelného velikosti a organizační struktuře konkrétního církevního lesního majetku, uvádí Tab. 2.

Uvedené hodnoty jsou orientační a je vhodné je přizpůsobit velikosti majetku a personálním možnostem konkrétního subjektu. Celkovou odpovědnost za naplňování komunikačního postupu nese statutární zástupce vlastníka nebo správce, který jednou ročně předkládá stručné vyhodnocení uvedených ukazatelů. Toto vyhodnocení je zároveň podkladem pro úpravu komunikační strategie na následující období a lze je propojit s výroční zprávou.

Tab. 2: Návrh odpovědností, harmonogramu a měřitelných ukazatelů pro jednotlivé kroky v rámci komunikačního postupu

Doporučené kroky	Návrh odpovědnosti	Návrh harmonogramu	Návrh měřitelných ukazatelů
Mapování aktérů	Vedoucí management lesnické instituce, organizace nebo podniku ve spolupráci s pověřeným pracovníkem specializovaným na komunikaci; hodnotový rámec schvaluje zástupce vlastníka (diecéze, řádu).	Vstupní zpracování do tří měsíců; revize jednou ročně a při každé významné změně v území.	Počet identifikovaných skupin a kontaktních osob; datum poslední aktualizace evidence.
Včasné informování	Lesník v podobě revírníka, hajného nebo správce dotčeného úseku; schvaluje vedoucí lesní správy či polesí nebo úseku.	Zpravidla čtyři týdny před zahájením zásahu; u kalamit a mimořádných událostí neprodleně.	Podíl zásahů oznámených ve stanovené lhůtě; počet zveřejněných oznámení.
Srozumitelná data	Lesní technik (lesník) za odborné podklady; pracovník komunikace za jejich převod do srozumitelné podoby.	Souhrnná zpráva o hospodaření jednou ročně; aktuality průběžně.	Počet zveřejněných výstupů; návštěvnost webových stránek; podíl údajů doložených zdrojem.
Konzultace a dialog	Vedoucí lesní správy či polesí (nebo jiné organizační jednotky) ve spolupráci s místní farností a obcí.	Nejméně jedno veřejné setkání ročně v dotčené oblasti; dále při obnově lesního hospodářského plánu.	Počet setkání a účastníků; počet zaevidovaných podnětů.
Spolutvorba řešení	Pověřený pracovník komunikace; věcné posouzení variant lesnický odborník.	U citlivých témat vždy před přijetím konečného rozhodnutí.	Počet společně projednaných variant; podíl zapracovaných připomínek.
Viditelné vyhodnocení	Pracovník komunikace; schvaluje vedení podniku.	Do tří měsíců od ukončení akce nebo projednání.	Podíl zodpovězených podnětů; zveřejnění přehledu vypořádání.
Budování dlouhodobého vztahu	Správce majetku společně s farností; jednotlivé akce zajišťují revírníci.	Roční plán akcí schválený na začátku kalendářního roku; nejméně dvě akce ročně. Průběžná aktualizace či vhodná modifikace.	Počet akcí a účastníků; počet dobrovolnických hodin; vývoj tónu veřejných reakcí.

2.7 Praktická ukázka komunikace v rámci prezenčních aukcí dříví jako prostředku pro posílení lesní bioekonomiky

2.7.1 Účel a rámec praktické ukázky prezenční aukce dříví a způsobů zvolené komunikace

Jednou z veřejných akcí pořádaných například společností spravující největší lesní církevní majetek v České republice, Arcibiskupské lesy a statky Olomouc, s. r. o., jsou prezenční aukce cenných sortimentů dříví. Při nich jsou jednotlivé kvalitní výřezy označeny a fyzicky vystaveny na aukčním místě, aby si je zájemci mohli osobně prohlédnout a posoudit. Každý účastník následně podá písemnou cenovou nabídku k vybraným výřezům; vítězí nejvyšší platná nabídka splňující předem zveřejněné podmínky. Prezenční aukce tak mohou být nejen transparentním obchodním nástrojem, ale také řízenou komunikační platformou propojující vlastníka či správce lesa, odběratele, vlastní zaměstnance, místní zpracovatele, nebo i drobné vlastníky lesů, obce a širší veřejnost. Praktická ukázka níže převádí tyto přednosti do komunikačního postupu, jehož cílem není pouze dosažení odpovídající ceny, ale rovněž podpora zpracování dříví s vysokou přidanou hodnotou, důvěry v jeho původ a dlouhodobých vztahů v hodnotovém řetězci.

2.7.2 Popis modelové situace

Správce církevního lesního majetku připravuje prezenční aukci kvalitních listnatých výřezů, zejména dříví vhodného pro nábytkářství, truhlářství, výrobu dýh nebo jiné náročnější zpracování. Jednotlivé výřezy jsou soustředěny na přehledném aukčním místě, očíslovány (tagovány) a popsány podle dřeviny, rozměrů, objemu a jakosti. Záměrem je oslovit vedle zavedených odběratelů také regionální pily, truhláře, tesaře a další zpracovatele, kteří mohou surovině dodat vyšší hodnotu v regionu. Aukční katalog a podmínky předem stanoví dobu prohlídky, způsob podání písemné nabídky, konečný termín pro její odevzdání, pravidlo pro určení vítěze, platební podmínky, termín odvozu a postup při shodě nejvyšších nabídek. Součástí informací je rovněž původ dříví, případná certifikace atd. Pravidla vymezují také odpovědnost za manipulaci, případné zjevné vady, nepřevzaté výřezy, bezpečnost při pohybu po aukčním místě a kontaktní osoby pro odborné a obchodní dotazy.

Tab. 3: Představení cílových skupin, komunikačních cílů a rolí

Cílová skupina	Komunikační cíl	Vhodný kanál
Registrovaní a potenciální kupující	Zajistit rovný přístup k úplným údajům, snížit nejistotu a podpořit účast.	Aukční katalog, e-mail, telefonická konzultace a osobní prohlídka vystaveného dříví.
Regionální zpracovatelé	Upozornit na vhodné menší soubory, kvalitu a příležitost k lokálnímu zpracování.	Cílený newsletter, profesní síť, osobní pozvánka bez zvýhodnění v soutěži.
Zaměstnanci a dodavatelé	Sjednotit údaje, odpovědnosti, bezpečnostní pokyny a způsob odpovídání na dotazy.	Interní porada, stručný aukční list, sdílený registr dotazů.
Obce, farnosti a veřejnost	Vysvětlit původ dříví, důvod zásahu, obnovu lesa a přínos pro region. Používat claime: Dříví, které pomáhá.	Web, sociální sítě, obecní či farní informační kanály.
Média a odborná veřejnost	Nabídnout ověřitelná fakta, kontakt na odborníka a příklad transparentního prodeje.	Tisková informace, webová stránka s daty, odborný komentář.

2.7.3 Cílové skupiny, jejich cíle a role

V Tab. 3 jsou uvedeny jednotlivé cílové skupiny, stanoven komunikační cíl, kterého by mělo být dosaženo a definován vhodný komunikační kanál.

Za průběh komunikace odpovídá vedoucí aukce. Lesník nebo správce garantuje odborné údaje o původu a označení jednotlivých výřezů; obchodník (referent obchodu) garantuje aukční katalog, způsob podání nabídek, vyhodnocení, cenu, smluvní a platební podmínky; pracovník komunikace převádí údaje do jednotných sdělení; administrátor aukce eviduje účastníky, přebírá zapečetěné nabídky, zajišťuje jejich bezpečné uložení a pořizuje protokol o otevření a vyhodnocení. Všechny dotazy významné pro více účastníků jsou zaznamenány a odpovědi jsou zpřístupněny všem za stejných podmínek, aby žádný zájemce nezískal neveřejnou informační výhodu.

2.7.4 Doporučený komunikační postup

1. Příprava a interní ověření: Před zahájením aukce se uskuteční porada odpovědných osob. Ověří se označení a fyzický stav každého výřezu, soulad s katalogem, měření, fotografie, uspořádání aukčního místa, bezpečnost pohybu, termíny, certifikační údaje, kontakty, formulář nabídky a schvalovací postup. Připraví se tři až pět klíčových sdělení a seznam očekávaných dotazů.
2. Oznámení aukce: Organizátor zveřejní místo konání, období osobní prohlídky, datum a hodinu uzávěrky, způsob převzetí zapečetěných nabídek a úplné obchodní podmínky. Registrovaným zájemcům a relevantním regionálním zpracovatelům zašle pozvánku a aukční katalog se shodnými údaji. Oznámení musí oddělovat obchodní informace od vysvětlení širšího významu aukce.
3. Osobní prohlídka a dialog: Po stanovenou dobu jsou označené výřezy přístupné zájemcům k osobnímu posouzení. Odborná osoba vysvětluje třídění, měření, zjevné vady, způsob označení a logistiku; nesděluje nabídky jiných účastníků ani odhad vítězné ceny. Zájemce si zaznamená čísla výřezů, o které má zájem.
4. Podání cenových nabídek: Účastník vyplní formulář, uvede nabízenou cenu k vybraným číslům výřezů, identifikační údaje a souhlas s podmínkami. Nabídku vloží do uzavřené obálky a odevzdá pověřené osobě nejpozději v určeném termínu. Převzetí se potvrdí a nabídka zůstane do uzávěrky nepřístupná.
5. Otevření a vyhodnocení nabídek: Po uplynutí lhůty pověřená komise nabídky otevře, zkontroluje jejich platnost a ke každému výřezu určí nejvyšší platnou nabídku. O průběhu pořídí protokol. Shodné nejvyšší nabídky se řeší výhradně postupem předem uvedeným v podmínkách, například užším kolem mezi dotčenými zájemci.
6. Oznámení výsledků a uzavření obchodu: Vítězové obdrží přehled získaných výřezů a jasný postup pro podpis smlouvy, platbu, převzetí a odvoz. Ostatním účastníkům organizátor poděkuje a nabídne zasílání informací o dalších aukcích. Veřejné sdělení může obsahovat souhrnné výsledky, nikoli důvěrné údaje jednotlivých uchazečů.
7. Zpětná vazba a následná komunikace: Po převzetí dříví organizátor vyhodnotí účast, dosažené ceny, počet prodaných výřezů, podíl regionálních odběratelů, reklamace, náročnost organizace a reakce veřejnosti. Výsledky využije k úpravě další prezenční aukce a k informování o obnově lesa.
8. Slavnostní zakončení aukce nebo aukční sezóny: Na celkový závěr za účelem budování dlouhodobých vztahů lze sezvat účastníky aukce na slavnostní drobné pohoštění a k diskuzi, kde budou vhodně a tematicky předneseny poznatky z konaných aukcí (např. posouzení charakteru nejdražšího prodaného sortimentu) a představeny vize do budoucna.

2.7.5 Přínos pro lesní bioekonomiku a zpětné hodnocení

V Tab. 4 jsou uvedeny shrnující body (oblasti), kterých bylo dosaženo včetně uvedení jednotlivých posuzovaných ukazatelů.

Takto vedená komunikace posiluje lesní bioekonomiku několika cestami: osobní prohlídka snižuje informační nejistotu kupujících, soutěž o jednotlivé výřezy umožňuje přesněji ocenit jejich kvalitu a transparentní obálkový postup posiluje důvěru v určení vítěze. Aukce zpřístupňuje kvalitní dříví specializovaným i regionálním (ale i zahraničním) zpracovatelům, podporuje výrobky s vyšší přidanou hodnotou a vytváří přímý prostor pro odborný dialog mezi vlastníkem, lesníky a odběrateli (zpracovateli). U církevního majetku navíc propojuje ekonomický výsledek s odpovědným správcovstvím, péčí o obnovu a doložitelným přínosem pro region (a to jak v rámci České republiky, tak i rámci Evropy). Komunikace nesmí slibovat lokální či veřejně prospěšný efekt, který nelze doložit; přednost má přesný popis skutečných výsledků před obecnými hodnotovými tvrzeními.

Tab. 4: Vyhodnocení akce s příkladnými ukazateli

Hodnocená oblast	Příklad ukazatele
Otevřenost trhu	Počet oslovených zájemců, počet osobních prohlídek, počet podaných nabídek a počet nových účastníků.
Ekonomický výsledek	Dosažená cena vůči minimální ceně; náklady na přípravu a administraci.
Regionální přidaná hodnota	Podíl položek převzatých regionálními zpracovateli; deklarovaný způsob dalšího zpracování, pokud jej kupující dobrovolně sdělí.
Využití suroviny	Podíl prodaných výřezů, počet výřezů bez nabídky a množství neodebraného dříví.
Důvěra a srozumitelnost	Počet dotazů a reklamací; hodnocení úplnosti podkladů; tón veřejných reakcí.
Návazná péče	Dodržení oznámeného postupu obnovy a zveřejnění následné informace.

3. SROVNÁNÍ „NOVOSTI POSTUPŮ“

Komunikace v lesnictví ani tvorba dílčích komunikačních doporučení nejsou v České republice samy o sobě nové. Dosavadní odborné a institucionální přístupy se věnují zejména přenosu výsledků výzkumu do praxe, osvětě a lesní pedagogice, komunikaci státní správy s drobnými vlastníky lesů, zlepšování obrazu lesnictví nebo zvládání kalamitních a konfliktních situací. Příkladem je certifikovaná metodika Riedla a kol. (2020), zaměřená na tok informací mezi státní správou, odbornými lesními hospodáři a drobnými vlastníky, či koncepce lesní pedagogiky Lesů České republiky, s. p. Tyto přístupy však nejsou určeny specificky pro lesní majetek církevních a náboženských společností, a nepracují systematicky s jeho osobitým vlastnickým, historickým, etickým, duchovním a komunitním kontextem.

Zásadní novost předkládané metodiky spočívá právě v cíleném zaměření na vlastníky a správce církevních lesních majetků. Tyto subjekty vystupují současně jako soukromí hospodařící aktéři a jako správci majetku spojeného s veřejně vnímaným posláním církve, odpovědností vůči místním komunitám a dlouhodobou kontinuitou. Metodika proto nezužuje komunikaci na obhajobu těžby, ekonomického výsledku nebo zákonnosti hospodaření. Vytváří rámec, v němž lze odborně a transparentně vysvětlovat, jak ekonomické využití lesa souvisí s péčí o svěřený majetek, obnovou porostů, ochranou vody, půdy a biodiverzity, podporou regionu a odpovědností vůči budoucím generacím. Současně rozpracovává interní komunikaci mezi církevními představiteli, vedením lesního podniku a terénními pracovníky i externí dialog s farnostmi, obcemi, odběrateli, návštěvníky lesa, školami, médii a dalšími stakeholdery.

Druhým určujícím prvkem novosti je rozsáhlé využití encykliky Laudato si’ jako hodnotového a komunikačního východiska metodiky, nikoli pouze jako obecné etické inspirace. Principy péče o „společný domov“, integrální ekologie, vzájemné propojenosti ekologických, sociálních a ekonomických otázek, společenské odpovědnosti vlastnictví, mezigenerační solidarity a kritického posuzování čistě technokratického či krátkodobě ziskového přístupu jsou převáděny do konkrétních kroků pro využití v komunikaci. Ovlivňují výběr témat, jazyk sdělení, zapojování stakeholderů i hodnocení výsledků. Správce církevního lesa tak není představován jen jako hospodář, ale jako správce svěřeného dobra; les není komunikován pouze jako zdroj dříví, ale jako živý ekosystém, součást místní komunity a nositel produkčních i mimoprodukčních funkcí lesa a ekosystémových služeb. Ekonomický výsledek zůstává legitimní, je však vysvětlován v souvislosti s ekologickými limity, obecným dobrem a doložitelnými sociálními dopady.

Novost metodiky je tedy především v propojení tří rovin, které bývají řešeny odděleně: profesionální komunikační strategie, specifika správy církevního lesního majetku a praktická aplikace Laudato si’. Toto propojení se promítá do celého postupu – od mapování stakeholderů, koordinace církevních představitelů a lesnických zaměstnanců, volby médií a budování dlouhodobých vztahů až po společenskou odpovědnost, podporu lesní bioekonomiky a praktický scénář prezenční aukce cenných sortimentů dříví. Metodika tak nabízí konkrétnímu typu vlastníka opakovatelný a hodnotitelný návod, jak převést deklarované principy církevního správcovství a integrální ekologie do věrohodné komunikace podložené skutečnými rozhodnutími a výsledky hospodaření. Právě tato operacionalizace Laudato si’ pro každodenní správu a komunikaci církevních lesů představuje hlavní odlišení od dosavadních obecných, vzdělávacích, krizových nebo vlastnicky jinak zaměřených přístupů.

4. EKONOMICKÉ ASPEKTY

Náklady na zavedení propracované komunikační strategie spočívají v kalkulaci mzdových nákladů osob podílejících se aktivně na komunikaci s veřejností s cílovými skupinami. U větších podniků se doporučuje, aby tato komunikace byla prováděna min. dvěma kvalifikovanými a řádně proškolenými pracovníky. Dále by se měli na komunikaci rovněž podílet lesníci při řádném výkonu svých činností jako součást náplně práce. Automaticky se počítá s tím, že komunikační strategii udává vedení společnosti v rozsahu řádu jednotek hodin týdně. Tento model je aplikovatelný u větších lesních majetků např. spravující rozlohu lesů 10 tis. a více hektarů. Tj. mzdové náklady představují nižší jednotky milionu korun ročně (mzdové a osobní náklady včetně sociálního a zdravotního pojištění). K těmto nákladům je třeba přičíst náklady na dopravu, to je opět v řádu vyšších stovek tisíc korun až milionu korun ročně, záleží na rozloze majetku, a jeho celistvosti nebo rozdrobenosti.

Dále je třeba zahrnout náklady na služby zahrnující tvorbu digitálních médií, jako jsou kvalitní webové stránky s logo linkem (včetně údržby) a modifikací pro mobilní zařízení, přístupy na sociální sítě včetně placených možností pro dané aplikace. S náklady na služby je vhodné počítat z hlediska platby školení pro zaměstnance ve smyslu marketingu a public relations či zvyšování komunikačních dovedností a kompetencí, rovněž k tomu lze některé služby nakoupit přímo outsourcingem (doporučuje se jen jako částečná odborná podpora), dále náklady na tisk letáků, plakátků nebo placená reklama či sdělení.

Pro hmotné zabezpečení je nutno počítat s náklady v souvislosti s pořízením hardware, tj. notebooky, velmi kvalitní fotoaparáty, mobilní telefony, tiskárny, případně reproduktory zvuku, kamery, konferenční podpora, dataprojektor, obrazovky, prezentéry, nosiče dat atd. Opět v řádu nižších stovek tisíc korun. K těmto nákladům je vhodné uvažovat i nepřímé náklady chápané jako režie (kanceláře, topení, elektřina, zpracování účetních podkladů a administrace, správní náklady). Většinou se náklady na marketing obecně pohybují v řádech 10 % z celkového rozpočtu. Vzhledem k tomu, že se jedná o celý komunikační a plánovací proces, lze uvažovat i vyšší procentický podíl, například při ročních nákladech na hospodaření v řádu desítek milionů korun se podíl nákladů na komunikaci může pohybovat v rozmezí 10 až 15 % celkového rozpočtu.

Ekonomický přínos je však značný. Výsledky vhodně zvolené a realizované komunikační strategie mají přímý dopad na lepší odbyt produktů a služeb, a tedy na lepší možnosti zpeněžení a dosahování vyšší ekonomické efektivity při obhospodařování lesů. Posilují také tvorbu vyšší přidané hodnoty. Některé náklady lze ušetřit například zapojením veřejnosti do výsadeb při obnově lesních porostů, péče o kultury nebo úklidu. Úspory mohou vzniknout i v dopravě, pokud bude značný podíl produktů prodán v rámci regionu a blízkých lokalit. Při vhodné komunikační strategii lze obecně očekávat zvýšení poptávky po produktech a službách. Cílená komunikace může také podpořit zavedení plateb vlastníkům nebo správcům lesa za ekosystémové služby, které dosud nejsou hrazeny.

SEZNAM POUŽITÉ SOUVISEJÍCÍ LITERATURY

ABIDIN, Z. Z., RAHMAN, N. A., MOHAMAD, S. R., AZIZ, N. 2021. The Effect of Relationship Marketing on Company's Performance: A Case Study of a State-Owned Sawmill Company. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 11(6), 1195–1205. E-ISSN 2222-6990.

AZAPAGIC, A., PERDAN, S. 2000. Indicators of sustainable development for industry: a general framework. *Process Safety and Environmental Protection*. 78(4), 243–261. https://doi.org/10.1205/095758200530763

BENEŠOVSKÝ, O. 2026. *Osobní komunikace*, 23. 9. 2026. Obchodní referent, Arcibiskupské lesy a statky Olomouc, s. r. o., Olomouc.

BLENNOW, K., PERSSON, E. 2009. Climate change: Motivation for taking measures to adapt. *Global Environmental Change*. 19(1), 100–104. https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2008.10.003

CAI, Z., AGUILAR, F. X. 2013. Meta-analysis of consumers' willingness-to-pay premiums for certified wood products. *Journal of Forest Economics*. 19(1), 15–31. https://doi.org/10.1016/j.jfe.2012.06.007

CIRUCCI, A. M., PRUCHNIEWSKA, U. M. 2021. Problem Trees. In: *UX Research Methods for Media and Communication Studies*. London: Routledge, pp. 115–121.

CHMELÍKOVÁ, G., CHLÁDKOVÁ, H., KUČEROVÁ, R., ŠPIČKA, J. 2026. The impact of historical corporate irresponsibility on environmental, social and governance compliance in the EU. *Humanities and Social Sciences Communications*. 13, 508. https://doi.org/10.1057/s41599-026-06804-0

COHEN, D., MATHEY, A.-H., BIGGS, J., BOYLAND, M. 2014. Corporate social responsibility in the forest sector. In: HANSEN, E., PANWAR, R., VLOSKY, R. (eds.). *The Global Forest Sector—Changes, Practices, and Prospects*. CRC Press, Taylor & Francis Group.

CRANE, A., LIVESEY, S. 2003. Are you talking to me? Stakeholder communication and the risks and rewards of dialogue. In: ANDRIOF, J., WADDOCK, J., RAHMAN, S., HUSTED, B. (eds.). *Unfolding Stakeholder Thinking: Relationships, Communication, Reporting and Performance*. Sheffield: Greenleaf.

DARGUSCH, P., MARASENI, T. N., SCHMIDT, P. 2010. A review of research on forest-related environmental markets (including certification schemes, bioenergy, carbon markets and other ecosystem services). *CAB Reviews: Perspectives in Agriculture, Veterinary Science, Nutrition and Natural Resources*. 5(22), 1–12. https://doi.org/10.1079/PAVSNNR20105022

DEMPSEY, N., BRAMLEY, G., POWER, S., BROWN, C. 2011. The social dimension of sustainable development: Defining urban social sustainability. *Sustainable Development*. 19, 289–300. https://doi.org/10.1002/sd.417

DENYER, D., TRANFIELD, D., VAN AKEN, J. E. 2008. Developing design propositions through research synthesis. *Organization Studies*. 29, 393–413.

DONALDSON, T., PRESTON, L. E. 1995. The stakeholder theory of the corporation—concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*. 20(1), 65–91.

EUROPEAN COMMISSION. 2011. EU Forest Communication Strategy. *DG Agriculture and Rural Development*. [cit. 05-10-2026] http://ec.europa.eu/agriculture/fore/publi/communication-strategy_en.pdf

EUROPEAN COMMISSION. 2021. EU Forest Strategy for 2030. *Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions*. *New EU Forest Strategy for 2030*. [cit. 05-10-2026] https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:52021DC0572

EUROPEAN UNION. 2023. *Regulation (EU) 2023/1115 of the European Parliament and of the Council of 31 May 2023 on the making available on the Union market and the export from the Union of certain commodities and products associated with deforestation and forest degradation and repealing.* Regulation (EU) No 995/2010. [cit. 05-10-2026] http://data.europa.eu/eli/reg/2023/1115/oj

FAO OSN. 2002. *Proceedings. Expert Meeting on Harmonizing Forest-Related Definitions for Use by Various Stakeholders*. Rome, 22–25 January 2002. Food and Agriculture Organization of the United Nations, Rome. [cit. 05-10-2026] https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/d841ca8a-547a-41b1-bf2b-38895c0d0a54/content

FAO OSN. 2018. *Forestry Communication Toolkit*. FAO UN. [cit. 05-10-2026] http://www.fao.org/forestry/communication-toolkit/en/

FRANTIŠEK. 2015. *Laudato si': Encyklika o péči o společný domov*. *První ucelená encyklika věnovaná životnímu prostředí a integrální ekologii*. [cit. 05-10-2026] https://www.vatican.va/content/francesco/en/encyclicals/documents/papa-francesco_20150524_enciclica-laudato-si.html

FREEMAN, R. 1984. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman, Marshfield.

HAJDÚCHOVÁ, I., MIKLER, C., GIERTLIOVÁ, B. 2019. Corporate social responsibility in forestry. *Journal of Forest Science*. 65(11), 423–427. https://doi.org/10.17221/79/2019-JFS

HALME, M., KALLIO, M. 2011. Estimation methods for choice-based conjoint analysis of consumer preferences. *European Journal of Operational Research*. 214(1), 160–167.

HELLSTRÖM, E. 2004. Strengthening European networking and co-operation in forest sector communication. In HELLSTRÖM, E. (ed.). *Proceedings of the Forest Academy Finland Forums*. Forest Academy Finland, Helsinki.

HERMANOWICZ, E., HAYES, J., WATSON, C., SANDS, Y. (eds.). 2024. *Communicating Forest Science Manual 2024*. International Union of Forest Research Organizations (IUFRO) Communications & Public Relations Working Party, Vienna. Working Party and the LIFE SySTEMiC project. ISBN 978-3-903345-31-7. [cit. 05-10-2026] https://www.iufro.org/publications/communicating-forest-science-manual-2024

HOLUŠOVÁ, K., STACHOVÁ, J., ABRAMUSZKINOVÁ PAVLÍKOVÁ, E., FIC, P., HOLUŠA, O. 2026. Public communication in forestry: A focus on church property owners and entities in the Czech Republic. *Journal of Forest Science*. 72(5), 256–268. ISSN 1212-4834.

HOLUŠOVÁ, K., HOLUŠA, O., FLORA, M., KUDLIČKOVÁ, M., DOLEŽAL, R., BŘEZINA, D., HLAVÁČKOVÁ, P. 2018. *Vyhodnocení veřejného zájmu na lesích a návrh komunikační strategie s veřejností na příkladu modelového území Třeboňské pánve*. Závěrečná zpráva. Brno: Lesy ČR, s. p. [cit. 05-10-2026] https://lesycr.cz/grantova-sluzba-projekt/vyhodnoceni-verejneho-zajmu-na-lesich-a-komunikace-s-verejnosti-na-prikladu-uzemi-trebonske-panve/

HYSING, E., OLSSON, J. 2005. Sustainability through good advice? Assessing the governance of Swedish Forest Biodiversity. *Environmental Politics*. 14(4), 510–526.

JANSE, G. 2005. *European Co-operation and Networking in Forest Communication*. EFI Technical Report 20. European Forest Institute.

JANSE, G. 2007. Characteristics and challenges of forest sector communication in the EU. *Silva Fennica*. 41(4), 731–753.

JARSKÝ, V., HRIB, M., RIEDL, M., DUDÍK, D., VENTRUBOVÁ, K., ŠIŠÁK, L. 2015. *Forest Land Ownership Change in Czech Republic*. COST Action FP1201 FACESMAP Country Report. European Forest Vienna: Institute Central-East and South-East European Regional Office.

KAŠPAROVÁ, K., KUNZ, V. 2013. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. Grada Publishing, Praha. 160 s. Management. ISBN 978-80-247-4480-3.

KAULFUSS, S. 2011. From forester to forester – internal communication in a crisis. *Waldwissen.net*. [cit. 05-10-2026] http://www.waldwissen.net

KAULFUSS, S. 2020. From forester to forester – internal communication in a crisis. *Waldwissen.net*. [cit. 05-10-2026] https://www.waldwissen.net/en/forestry/management/personnel/internal-communication-in-a-crisis

KLEINSCHMIT, D., LINDSTAD, B. H., THORSEN, B. J., TOPPINEN, A., ROOS, A., BAARDSEN, S. 2014. Shades of green: A social scientific view on bioeconomy in the forest sector. *Scandinavian Journal of Forest Research*. 29(4), 402–410. https://doi.org/10.1080/02827581.2014.921722

KLÖCKNER, C. A. 2015. Target group segmentation: Why knowing your audience is important. In: KLÖCKNER, C. A. (ed.). *The Psychology of Pro-Environmental Communication*. London: Palgrave Macmillan, pp. 146–160.

KORHONEN, E., TOPPINEN, A., LÄHTINEN, K., RANACHER, L., WERNER, A., STERN, T., KUTNAR, A. 2015. Communicating Forest Sector Sustainability: Results from Four European Countries. *Forest Products Journal*. 66(5–6), 362–370.

KRAJNC, A., GLAVIČ, P. 2005. How to compare companies on relevant dimensions of sustainability. *Ecological Economics*. 55(4), 551–563. https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2004.12.011

KRUSE, L. 2011. Psychological aspects of sustainability communication. In GODEMANN, J., MICHELSEN, G. (eds.). *Sustainability Communication—Interdisciplinary Perspectives and Theoretical Foundations*. Springer.

LABUSCHAGNE, C., BRENT, A. C., VAN ERCK, R. P. G. 2005. Assessing the sustainability performances of industries. *Journal of Cleaner Production*. 13(4), 373–385. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2003.10.007

LASSWELL, H. 1948. The structure and function of communication in society. In BRYSON, L. (ed.). *The Communication of Ideas*. New York: Institute for Religious and Social Studies

LÄHTINEN, K., TOPPINEN, A., SUOJANEN, H., STERN, T., RANACHER, L., BURNARD, M., KITEK KUZMAN, M. 2017. Forest Sector Sustainability Communication in Europe: A Systematic Literature Review on the Contents and Gaps. *Current Forestry Reports*. 3, 173–187. https://doi.org/10.1007/s40725-017-0063-2

LÄHTINEN, K., MYLLYVIITA, T. 2015. Cultural sustainability in reference to the Global Reporting Initiative (GRI) guidelines—case forest bioenergy production. *Journal of Cultural Heritage Management and Sustainable Development*. 5(3), 290–318. https://doi.org/10.1108/JCHMSD-06-2013-0025

LI, N., TOPPINEN, A. 2011. Corporate social responsibility and sustainable competitive advantage in the forest industry: Complementary or conflicting goals? *Forest Policy and Economics*. 13, 113–123. https://doi.org/10.1016/j.forpol.2010.06.002

LI, Y., GAO, L. 2019. Corporate Social Responsibility of Forestry Companies in China: An Analysis of Contents, Levels, Strategies, and Determinants. *Sustainability*. 11(16), 4379. https://doi.org/10.3390/su11164379

LINDAHL, K. B., WESTHOLM, E. 2012. Future forests: Perceptions and strategies of key actors. *Scandinavian Journal of Forest Research*. 27(2), 154–163. https://doi.org/10.1080/02827581.2011.635073

LÖWE, R., LÖWE, M., STACHOVÁ, J., ČERMÁK, D., ERBER, A., TURČÁNI, M. 2021. Analýza názorů odborné veřejnosti pro tvorbu komunikačních strategií a legislativních změn v případě rozsáhlých poškození lesů v České republice. *Zprávy lesnického výzkumu*. 66(3), 164–175. ISSN 1805-9872.

MACK, P., KREMER, J., KLEINSCHMIT, D. 2023. Forest dieback reframed and revisited? Forests (re)negotiated in the German media between forestry and nature conservation. *Forest Policy and Economics*. 147, 102883. ISSN 1389-9341. https://doi.org/10.1016/j.forpol.2022.102883

MATILAINEN, A. M. 2013. Forest companies, corporate social responsibility, and company stakeholders in the Russian forest sector. *Forest Policy and Economics*. 31, 44–49. https://doi.org/10.1016/j.forpol.2011.12.006

MINISTERSTVO ZEMĚDĚLSTVÍ ČR. 2013–2025. *Zprávy o stavu lesa a lesního hospodářství ČR*. Ministerstvo zemědělství ČR. [cit. 05-10-2026] https://mze.gov.cz/public/portal/mze/publikace/zprava-o-stavu-lesa-a-lesniho-hospodarstvi-cr

MINISTERSTVO ZEMĚDĚLSTVÍ ČR. 2023. *Zpráva o stavu lesa a lesního hospodářství České republiky*. Praha: Ministerstvo zemědělství. ISBN 978-80-7434-703-0. [cit. 05-10-2026] https://eagri.cz/public/web/mze/lesy/lesnictvi/zprava-o-stavu-lesa-a-lesniho/

MINISTERSTVO ZEMĚDĚLSTVÍ ČR. 2025. *Strategie resortu Ministerstva zemědělství České republiky 2030*+. Praha: Ministerstvo zemědělství. [cit. 05-10-2026] https://mze.gov.cz/public/portal/mze/-a77958---vtYjWR-n/strategie-resortu-ministerstva-zemedetsvi-ceske-republiky-2030?_linka=a668086

MINISTERSTVO ZEMĚDĚLSTVÍ ČR. 2020. *Koncepce státní lesnické politiky do roku 2035*. Praha: Ministerstvo zemědělství. [cit. 05-10-2026] https://mze.gov.cz/public/portal/mze/-q321885---f1OQNPBk/koncepce-statni-lesnicke-politiky-do?_linka=a563502

MOLINA, C. M., PÉREZ-GARRIDO, M. 2022. Laudato si' and its influence on sustainable development five years later: A first look at the academic productivity associated to this encyclical. *Environmental Development*. 43, 100726. ISSN 2211-4645. https://doi.org/10.1016/j.envdev.2022.100726

NIKOLAKIS, W., COHEN, D. H., NELSON, H. W. 2012. What matters for socially responsible investment (SRI) in the natural resources sectors? SRI mutual funds and forestry in North America. *Journal of Sustainable Finance & Investment*. 2(2), 136–151.

PRSSA. 2026. Learn About Public Relations. *PRSSA*. [cit. 05-10-2026] https://www.prsa.org/prssa/about-prssa/learn-about-pr

RAMETSTEINER, E., EICHLER, L., BERG, J., AGGESTAM, F., ZANE, E. B., PLUMET, C., RADEMAEKERS, K. 2009. *Shaping Forest Communication in the European Union: Public Perceptions of Forests and Forestry*. Tender No. AGRI-2008-EVAL-10. Under the Framework Contract No. 30-CE-0101908/00-50. Final Report. Rotterdam: ECORYS.

RIEDL, M., JARSKÝ, V., PALÁTOVÁ, P., SLOUP, R. 2019. The challenges of the forestry sector communication based on an analysis of research studies in the Czech Republic. *Forests*. 10(11), 935.

RIEDL, M. 2025. Forestry Communication and Public Perception: Insights from the Czech Republic. *Forests*. 16(5), 818. https://doi.org/10.3390/f16050818

RIEDL, M., JARSKÝ, V., HES, P., HRIB, M. 2020. Komunikační strategie – zajištění optimálního toku informací ve vztahu ke skupině drobných vlastníků lesa a k odborným lesním hospodářům. Certifikovaná metodika. Praha: ČZU.

RIEMANN, L. 2025. Effective communication about forests and trees: An analytical framework for communication among segmented audiences. *Forest Policy and Economics*. 172, 103429. https://doi.org/10.1016/j.forpol.2025.103429

RIENTJES, S. (ed.). 2000. *Communicating Nature Conservation: A Manual on Using Communication in Support of Nature Conservation Policy and Action*. Tilburg: European Centre for Nature Conservation. http://www.ecnc.org/uploads/2012/11/2000-Communicating-natureconservation-compressed.pdf

ROLFE, J., WINDLE, J. 2015. Multifunctional recreation and nouveau heritage values in plantation forests. *Journal of Forest Economics*. 21, 131–151.

ROPER, J. 2005. Symmetrical communication: Excellent public relations or a strategy for hegemony? *Journal of Public Relations Research*. 17(1), 69–86. https://doi.org/10.1207/s1532754xjprr1701_6

ROSÁRIO, A., CASACA, J. A. 2023. Relationship marketing and customer retention: A systematic literature review. *Studies in Business and Economics*. 18(3), 44–66.

SCOTT, W. 1998. Organizations: Rational, Natural and Open Systems. *Canadian Journal of Sociology / Cahiers canadiens de sociologie*. 29, 363–402.

SMUDDE, P. M., COURTRIGHT, J. L. 2011. A holistic approach to stakeholder management: A rhetorical foundation. *Public Relations Review*. 37, 137–144. https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.01.008

SÖDERBERG, Ch., ECKERBERG, K. 2013. Rising policy conflicts in Europe over bioenergy and forestry. *Forest Policy and Economics*. 33, 112–119. ISSN 1389-9341. https://doi.org/10.1016/j.forpol.2012.09.015

SOTIROV, M., WINKEL, G. 2016. Toward a cognitive theory of shifting coalitions and policy change: Linking the advocacy coalition framework and cultural theory. *Policy Sciences*. 49, 125–154. https://doi.org/10.1007/s11077-015-9235-8

STAAL WÄSTERLUND, D., KRONHOLM, T. 2017. Family forest owners' commitment to service providers and the effect of association membership on loyalty. *Small-scale Forestry*. 16, 275–293. https://doi.org/10.1007/s11842-016-9359-5

STACHOVÁ, J. 2018. *Lesy pohledem české veřejnosti: Jak mají vypadat a jak se v nich má hospodařit*. Akademie věd ČR. http://av21.avcr.cz/vyzkumne-programy/09-rozmanitost-zivota-a-zdravi-ekosystemu/index.html

SVOL. 2019. *SVOL – Komora církevních lesů, z. s.* [cit. 05-10-2026] https://www.svol.cz/images/soubory/KOMORA-CL/Stanovy.pdf

TIEBEL, M., MÖLDER, A., BIELING, C., HANSEN, P., PLIENINGER, T. 2024. Understanding small-scale private forest owners is a basis for transformative change towards integrative conservation. *People & Nature*. 6(1), 337–353.

TOPPINEN, A., LÄHTINEN, K., HOLOPAINEN, J. 2016. On corporate responsibility. In: PANWAR, R., KOZAK, R., HANSEN, E. (eds.). *Forests, Business and Sustainability*. Earthscan.

TURČÁNI, M., LÖWE, R., MODLINGER, R., JIROŠOVÁ, A., HLÁSNY, T., VOŠVRDOVÁ, N., SUROVÝ, P. 2022. *Metodika pro modelové řešení krizových situací způsobených přemnožením kůrovců některými inovovanými postupy*. Certifikovaná metodika. Praha.

VERKERK, P. J., DELACOTE, P., HURMEKOSKI, E., KUNTTU, J., MATTHEWS, R., MÄKIPÄÄ, R., MOSLEY, F., PERUGINI, L., REYER, C. P. O., ROE, S., TRØMBORG, E. 2022. *Forest-Based Climate Change Mitigation and Adaptation in Europe*. From Science to Policy 14. European Forest Institute. https://doi.org/10.36333/fs14

VULTURIUS, G., ANDRE, K., GERGER SWARTLING, A., BROWN, C., ROUNSEVELL, M. 2020. Does climate change communication matter for individual engagement with adaptation? Insights from forest owners in Sweden. *Environmental Management*. 65(2), 190–202.

WILLIAMSON, T. B., JOHNSTON, M. H., NELSON, H. W., EDWARDS, J. E. 2019. Adapting to climate change in Canadian forest management: Past, present and future. *The Forestry Chronicle*. 95(2), 76–90. https://doi.org/10.5558/tfc2019-015

Zákon č. 229/1991 Sb., o úpravě vlastnických vztahů k půdě a jinému zemědělskému majetku. [cit. 05-10-2026] https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-229

Zákon č. 3/2002 Sb., o svobodě náboženského vyznání a postavení církví a náboženských společností a o změně některých zákonů (zákon o církvích a náboženských společnostech). [cit. 05-10-2026] https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2002-3

Zákon č. 428/2012 Sb., o majetkovém vyrovnání s církvemi a náboženskými společnostmi a o změně některých zákonů (zákon o majetkovém vyrovnání s církvemi a náboženskými společnostmi). [cit. 05-10-2026] https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-428

SEZNAM PUBLIKACÍ, KTERÉ PŘEDCHÁZELY METODICE

Příspěvky / Abstrakty ve sborníku s ISBN

HOLUŠOVÁ, K., HOLUŠA, O. 2026. Planning of the recreational activities within regional development in forestry: Linking to policies and planning. In FIALOVÁ, J., BAMWESIGYE, D., HUBAČÍKOVÁ, V. (eds.). *17th Conference Public Recreation and Landscape Protection – With Respect Hand in Hand?* Mendelova univerzita v Brně, Brno, 299–302. ISBN 978-80-7701-086-3. https://doi.org/10.11118/978-80-7701-087-0-0299

Realizované workshopy a konference (M, W, D)

HOLUŠOVÁ, K. 2025. Komunikace s veřejností v případě výskytu živelních událostí. A. d. Šerák, obec Ostružná, okres Jeseník. 14. 10. 2025 (CZ).

HOLUŠOVÁ, K., HOLUŠA, O., ŠILHAN, Z., ABRAMUSZKINOVÁ PAVLÍKOVÁ, E., FIC, P. 2026. Regionální rozvoj v lesnictví. A. d. Brno, obec Brno, okres Brno-město. 23. 4. 2026 (CZ) – konference.

Článek v odborném časopise (J)

HOLUŠOVÁ, K., STACHOVÁ, J., ABRAMUSZKINOVÁ PAVLÍKOVÁ, E., FIC, P., HOLUŠA, O. 2026. Public communication in forestry: A focus on church property owners and entities in the Czech Republic. *Journal of Forest Science*. 72(5), 256–268. https://doi.org/10.17221/34/2026-JFS

Ostatní

HOLUŠOVÁ, K., HLAVÁČKOVÁ, P., BŘEZINA, D., FLORA, M., RIEDEROVÁ, S., MATĚJÍČEK, J., HOLUŠA, O., VAHALÍK, P. 2018. *Závěrečná zpráva projektu: Vyhodnocení veřejného zájmu na lesích a návrh komunikační strategie s veřejností na příkladu modelového území Třeboňské pánve*. Grantová služba Lesů České republiky, s. p., č. 69, Brno. 141 s. https://lesycr.cz/wp-content/uploads/2018/09/Vyhodnoceni_verejneho_zajmu_na_lesich_Trebonsko_2018.pdf

Bakalářské / Diplomové práce, které vznikly při řešení projektu

GAJDOŠÍKOVÁ, K. 2024. *Veřejnost se bouří: Přehled případů petic a protestů v současném lesnictví v České republice*. Bakalářská práce. Depon in: Fakulta regionálního rozvoje a mezinárodních studií, Mendelova univerzita v Brně, Brno. Vedoucí: K. Holušová. 77 s.

Název: Komunikace s veřejností v lesnictví jako významné bioekonomické oblasti se zaměřením na církevní majetky: Schválená metodika

Autoři: Kateřina Holušová, Otakar Holuša, Jana Stachová, Eva Abramuszkinová Pavlíková

Vydavatel: Mendelova univerzita v Brně, Zemědělská 1665/1, 613 00, Brno, Česká republika

Vydání: první, 2026

ISBN 978-80-7701-123-5 (online ; pdf)
https://doi.org/10.11118/mend26.k3cxmw