




Hanna Gadziałowska  <https://orcid.org/0000-0005-8732-8707>

Wydział Nauk o Polityce i Komunikacji Społecznej, Uniwersytet Opolski

COLORWASHING JAKO NARZĘDZIE ZARZĄDZANIA WIZERUNKIEM GLOBALNYCH KORPORACJI W MEDIACH

Abstract

COLORWASHING AS A TOOL FOR MANAGING THE IMAGE OF GLOBAL CORPORATIONS IN THE MEDIA

This article addresses the issue of colorwashing as a tool for image management in media, within the framework of sociotechnical theory, highlighting the propagandistic dimension of contemporary corporate communication. It discusses two types of colorwashing: bluewashing and greenwashing – which are particularly relevant in the context of increasing consumer awareness and sensitivity to topics such as ecology, equality, as well human and labor rights. The central research question explored is: How do global corporations use colorwashing in media messaging as part of their branding strategies, and what communication mechanisms allow them to build a positive image despite reputational scandals? The hypothesis assumed that global brands frequently and deliberately use colorwashing strategies to mask inconsistencies between their public declarations and actual organizational practices, employing a wide range of sociotechnical tools. The study applied qualitative content analysis and a case study of two corporations: Nestlé (bluewashing) and H&M (greenwashing). The analysis revealed common techniques such as the emotionalization of messaging, appropriation of symbols, values, and grassroots activism slogans, selective presentation of content, communicative oversaturation, appeals to authority, selective declarations, and the media segmentation of messages. The findings indicate that colorwashing serves not only a branding function but also a misinformative one, enabling corporations to shape narratives around social values without implementing genuine change. The article calls for strengthened media competency and ethical reflection in corporate communication.

Keywords: colorwashing, greenwashing, bluewashing, image management, social engineering

JEL: D83, M3

Wprowadzenie

Współczesne korporacje funkcjonują w warunkach wzmożonego nadzoru opinii publicznej – reputacja marki staje się równie istotna jak jakość oferowanych produktów czy usług. W odpowiedzi na rosnące oczekiwania społeczne dotyczące odpowiedzialności, etyki i zrównoważonego rozwoju firmy coraz częściej sięgają po strategię komunikacyjną opartą na wartościach. W tym kontekście szczególne znaczenie zyskuje zjawisko colorwashingu, czyli symbolicznego wspierania postulatów społecznych, ekologicznych czy praw człowieka, przy jednoczesnym braku realnych działań zgodnych z tymi deklaracjami. Colorwashing, choć wpisuje się w szersze praktyki wizerunkowe, staje się problematyczny tam, gdzie działania komunikacyjne służą przede wszystkim neutralizacji krytyki lub redefinicji wizerunku w odpowiedzi na kryzysy reputacji. W takim ujęciu nie chodzi już o faktyczne zaangażowanie społeczne, lecz o wykorzystanie narracji etycznych jako instrumentu zarządzania percepcją. Rodzi to pytania o granice autentyczności w komunikacji korporacyjnej i o społeczne skutki rozmywania znaczeń istotnych wartości poprzez ich instrumentalizację. Celem niniejszego artykułu jest jakościowa analiza sposobów, w jakie globalne korporacje wykorzystują colorwashing jako element strategii wizerunkowej, ze szczególnym uwzględnieniem mechanizmów retorycznych, wizualnych i instytucjonalnych, które służą legitymizacji przekazów medialnych. Przedmiotem zainteresowania są zarówno przypadki greenwashingu (pozorowanie działań ekologicznych), jak i bluewashingu (odwołania do wartości humanitarnych i praw człowieka, bez ich wspierania). Analiza koncentruje się na uchwyceniu struktury i funkcji tego rodzaju komunikatów. Kluczowym pytaniem pozostaje: w jaki sposób globalne marki konstruują przekazy medialne oparte na colorwashingu oraz jakie mechanizmy komunikacyjne pozwalają im utrzymać pozytywny wizerunek mimo występowania skandali i ujawnianiu nieprawidłowości?

Wstęp teoretyczny

Wizerunek medialny stanowi dziś jedno z najważniejszych narzędzi zarządzania tożsamością organizacji. W dobie cyfryzacji i natłoku informacji firmy, marki i instytucje nie tylko muszą konkurować o klienta pod względem jakości produktów, ale przede wszystkim w zakresie przekazu medialnego i reputacji. Wizerunek medialny, rozumiany jako sposób postrzegania danej marki lub firmy przez społeczeństwo za pośrednictwem tradycyjnych i cyfrowych kanałów komunikacji, stał się jednym z kluczowych zasobów niematerialnych przedsiębiorstwa. Jak zauważa Erving Goffman, wszelkie relacje społeczne, w tym także wizerunek organizacji, są budowane na zasadzie performatywnej prezentacji „ja” – jednostki czy instytucji – w konkretnym kontekście społecznym (Goffman, 1959). Korporacje starają

się kontrolować przekaz i jego odbiór, by wytworzyć pożądane skojarzenia, emocje i narracje. W dobie cyfryzacji oraz zjawisk takich jak konwergencja mediów czy globalizacja opinii mechanizmy kreacji wizerunku uległy radykalnej transformacji. W tym kontekście szczególną rolę odgrywa komunikacja strategiczna: działania z zakresu public relations (PR), społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR), a także różnego rodzaju strategie socjotechniczne. Public relations, definiowane przez Edwarda Bernaysa jako „świadome i inteligentne manipulowanie zorganizowanymi zwyczajami i opiniami mas”, od początku opierało się na perswazji oraz wykorzystaniu narzędzi psychologii społecznej (Bernays, 1965). Współczesne działania PR, wzbogacone o zasoby technologiczne, narzędzia analityczne i kanały takie jak media społecznościowe, stały się jednak znacznie bardziej złożone i trudne do rozpoznania dla przeciętnego odbiorcy. Public relations jest narzędziem nie tylko budowania relacji, lecz przede wszystkim zarządzania narracją i wizerunkiem (Bernays, 1965). PR w modelu współczesnym wykorzystuje elementy personalizowanych kampanii oraz współpracy z organizacjami pozarządowymi, co pozwala korporacjom na symulowanie bliskości społecznej i zaangażowania w wartości, których często de facto brak w ich działaniach biznesowych (Heath, 2012; Goffman, 1959). Równoległe z rozwojem PR jako narzędzia zarządzania reputacją rozwija się także koncepcja CSR (*Corporate Social Responsibility*) – społecznej odpowiedzialności biznesu, która teoretycznie powinna pełnić funkcję etycznego kompasu korporacyjnego. CSR definiuje się jako dobrowolne działania firm ukierunkowane na osiągnięcie celów społecznych i środowiskowych przy jednoczesnym dążeniu do zysku (Carroll, 1999). W praktyce jednak, jak pokazuje wiele badań, bywa ona coraz częściej wykorzystywana jako narzędzie propagandowe – służące poprawie wizerunku, nie zaś wdrażaniu rzeczywistych zmian (Jowett, O'Donnell, 2001; Karwat, 2014). W pierwotnym założeniu społeczna odpowiedzialność biznesu miała być praktyką etycznego prowadzenia działalności, jednak coraz częściej stanowi element strategii PR-owej. Jak pisał w „New York Timesie” Milton Friedman, CSR w realiach gospodarki wolnorynkowej nie może być celem samym w sobie, lecz jedynie środkiem do maksymalizacji zysków w akceptowalnych ramach społecznych (Friedman, 1970). Dzisiejsze raporty CSR i kampanie społeczne często służą legitymizacji działań marki – prezentując ją jako świadomą i odpowiedzialną, niezależnie od faktycznej praktyki (Cialdini, 2007; Black, 2003).

Jak zauważa Mirosław Karwat, w rzeczywistości współczesnego PR coraz częściej dominuje fałszywa akredytacja, polegająca na tworzeniu atrakcyjnego wizerunku bez pokrycia w realnych działaniach w celu utrzymania pozytywnego wrażenia, co budzi zaufanie i jednocześnie zastępuje rzetelny dyskurs. Analizę złożonych problemów zastępuje więc widowiskowa komunikacja marki (Karwat, 2014). Zjawisko to znajduje swoją kontynuację w colorwashingu, czyli taktycznym użyciu symboli, języka i narracji opartych na wartościach (takich jak ekologia, prawa człowieka, równość), bez faktycznego zaangażowania lub – co gorsza – przy jednoczesnym prowadzeniu działań sprzecznych z deklaracjami. Colorwashing to nadrzędne

określenie strategii komunikacyjnych i wizerunkowych opartych na wykorzystywaniu emocjonalnych skojarzeń z wybranymi pozytywnymi wartościami, bez realnego pokrycia w praktykach organizacji. Jest to zatem forma manipulacji (czasem ograniczająca się do technik perswazji) mająca na celu wywołanie pożądanych reakcji konsumenckich (Gadziałowska, 2024). Perswazja to świadome, niesiłowe wywieranie wpływu, oparte na argumentach i emocjach, mające na celu dobrowolną zmianę postawy odbiorcy, bez ukrytych intencji (Cialdini, 2001). Manipulacja to forma zakamuflowanego wpływu, często opartego na emocjach, prowadząca do zniekształcenia obrazu rzeczywistości i ograniczenia świadomego wyboru odbiorcy (Karwat, 2014). Natomiast propaganda to systematyczne i zorganizowane działanie komunikacyjne, mające na celu kształtowanie percepcji i postaw, najczęściej w interesie nadawcy, często w sposób jednostronny i uproszczony (Jowett, O'Donnell, 2001). W praktyce techniki perswazji, manipulacji i propagandy rzadko występują w formie czystej, często nakładają się na siebie, przenikają lub są wykorzystywane równolegle. Granice między nimi bywają płynne, a ich rozróżnienie trudne, zwłaszcza gdy komunikacja zostaje celowo skonstruowana tak, by zatrzeć różnice i zminimalizować rozpoznanie intencji nadawcy. Z tego względu w analizie praktyk komunikacyjnych należy uwzględnić zarówno dominujące strategie, jak i możliwe konfiguracje współistniejących form wpływu.

Ważnym fundamentem działań z zakresu PR i CSR, a zarazem zjawiska colorwashingu, jest socjotechnika – interdyscyplinarna dziedzina wiedzy zajmująca się wywieraniem wpływu na jednostki i grupy społeczne przy użyciu środków komunikacyjnych, symbolicznych i organizacyjnych. Jej genezy doszukiwać się można w pismach Niccolò Machiavellego, który podkreślał wagę projektowania życia społecznego w sposób planowy, celem uzyskania określonych korzyści politycznych i społecznych (Podgórecki, 1972). Termin ten, zaczerpnięty z języka inżynierii społecznej, opiera się na założeniu, że zachowaniami społecznymi można sterować w sposób zaplanowany i systematyczny, poprzez odpowiednio dobrane strategie komunikacyjne (Podgórecki, 1972). W literaturze przedmiotu wyróżnia się kilka podejść do socjotechniki. Mirosław Karwat (2014) wskazuje na jej funkcję jako „działania projektowego”, mającego na celu osiągnięcie zaplanowanych efektów przy pomocy złożonych technik wywierania wpływu – od argumentacji racjonalnej, przez presję moralną, po subtelne formy manipulacji emocjonalnej. Szczególnie istotna z punktu widzenia tego artykułu jest ta forma socjotechniki, która nie opiera się na bezpośrednim przymusie, lecz na symbolicznej perswazji – odwołującej się do wartości takich jak wolność, równość, zrównoważony rozwój czy wspólnota.

Współczesne rozumienie socjotechniki rozszerzyli między innymi Jerzy Kwaśniewski i Jakub Kubin (2000), wskazując, że może ona przyjmować formy od perswazji przez podstęp po przemoc symboliczną. Szczególne znaczenie zyskują dziś tak zwane socjotechniki bez użycia przemocy (*non violence*), polegające na wykorzystaniu komunikatów emocjonalnych, symboli i narracji opartych na wartościach.

To właśnie w ramach tej formy perswazji funkcjonuje zjawisko colorwashingu. Wykorzystując emocjonalne komponenty komunikacji, na przykład kolorystykę, hasła społeczne, odniesienia do wybranych idei, korporacje są w stanie tworzyć wrażenie zaangażowania społecznego, mimo że ich faktyczne działania często mijają się z deklaracjami (Heath, 2012; Cline, 2012). Co istotne, socjotechnika nie jest tu pojęciem pejoratywnym – stanowi raczej neutralne narzędzie, które może być wykorzystywane w sposób etyczny lub niemoralny. Jednakże w kontekście działań korporacyjnych, szczególnie tych prowadzonych na skalę globalną i wzmacnianych przez media, coraz częściej dochodzi do zatarcia granicy między informowaniem a inżynierią percepcji (Jowett, O'Donnell, 2001). Zjawisko to potęgują dynamiczne media cyfrowe, w tym zwłaszcza media społecznościowe, które pozwalają na personalizację przekazu i dostosowanie narracji do konkretnych grup odbiorców.

Colorwashing stanowi w tym ujęciu nowoczesną formę propagandy opartej na wartościach, której efektywność wynika nie tyle z ukrywania faktów, ile z ich emocjonalnej reinterpretacji i estetycznego „opakowania”. Korporacje stosują te strategie nie tylko w kampaniach reklamowych, lecz również w komunikatach prasowych, raportach CSR, storytellingu marki czy inicjatywach sezonowych. Współczesna komunikacja korporacyjna nie może istnieć w oderwaniu od dwóch zasadniczych obszarów działalności wizerunkowej: public relations (PR) oraz społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR). Oba te pola, chociaż w teorii ukierunkowane na budowanie relacji i promowanie wartości, w praktyce często służą jako narzędzia inżynierii społecznej, w której dominującą rolę odgrywa przekaz medialny. (Karwat, 2014; Jowett, O'Donnell, 2001). To właśnie w tej przestrzeni, między wartościami a wizerunkiem, rozwija się zjawisko colorwashingu, które można określić jako pozorną etyczność marki zakotwiczoną w strategiach PR i CSR. Colorwashing polega na przypisywaniu sobie przez korporacje cech pożądanых społecznie (proekologiczność, troska o równość, wspieranie praw człowieka), mimo że realna działalność tych firm może im przeczyć. Dzięki temu możliwe jest budowanie wizerunku zbieżnego z oczekiwaniami społecznymi i normami kulturowymi bez konieczności ich faktycznego spełniania. Ten artykuł skupia się na analizie przypadków dotyczących dwóch rodzajów owego zjawiska: greenwashingu i bluewashingu. Pierwszy z nich to strategia polegająca na pozorowaniu działań proekologicznych, na przykład poprzez oznaczanie produktów jako „zielone”, mimo że ich produkcja nadal generuje szkody środowiskowe (Chen, Chu, 2024; Stanes, Gibson, 2017; Motavalli, 2016). Drugi, bluewashing, polega na wykorzystywaniu hasel dotyczących między innymi praw człowieka i pracownika do poprawy reputacji mimo kontrowersji związanych z wyzyskiem i łamaniem owych praw (United Nations Global Compact, 2023; Attisha i in., 2016). Obie te formy łączy wspólna strategia: budowanie wizerunku podmiotu etycznego i społecznie zaangażowanego, przy jednoczesnym braku systemowej zmiany (Berliner, Prakash, 2014; Sailer, Wilfing, Straus, 2022). W ten sposób colorwashing staje się narzędziem nie tylko komunikacyjnym, lecz także strategicznym – aktywnie wykorzystywanym przez korporacje w zarządzaniu

reputacją, w szczególności w mediach. To właśnie na przecięciu retoryki wartości, socjotechnik oraz medialnego PR stale rozwija się colorwashing – zjawisko złożone i wielowymiarowe. W dalszej części artykułu zobrazuję, jak owe strategie realizowane są w praktyce przez wybrane korporacje o globalnym zasięgu, za pośrednictwem mediów.

Metodologia

Celem niniejszego artykułu jest zbadanie colorwashingu jako strategii wizerunkowej globalnych korporacji funkcjonujących w przestrzeni medialnej. Przedmiotem analizy są komunikacyjne działania dwóch wybranych marek: Nestlé oraz H&M – uznanych za reprezentatywne przykłady stosowania kolejno technik bluewashingu i greenwashingu w kontekście zarządzania reputacją i społecznym odbiorem przekazu medialnego. Omówię dwa przypadki colorwashingu, które mimo obowiązującej krótkiej formy wypowiedzi wymuszającej zwięzłość i pomijanie szczegółów przyczyniają się do szerszego ujęcia zjawiska, pozwalając na wyprowadzenie pełniejszych wniosków oraz rozbudowanie perspektywy postrzegania colorwashingu jako kompleksowego problemu, wykraczającego poza już popularny już kontekst greenwashingu. Artykuł koncentruje się na analizie strategii komunikacyjnych, które służą kreowaniu pożądanego wizerunku korporacyjnego w warunkach rosnącej świadomości społecznej. Colorwashing w tym ujęciu zostaje potraktowany jako narzędzie socjotechniczne, wpisujące się w działania public relations oraz narracje CSR, którego głównym celem jest tworzenie wrażenia etyczności i odpowiedzialności, bez rzeczywistego umocowania owych dobrych praktyk w działaniach organizacyjnych. (Bernini, Giuliani, La Rosa, 2023; Laufer, Walker, Wan, 2024). Główne pytanie badawcze brzmi: w jaki sposób globalne korporacje wykorzystują colorwashing w przekazach medialnych jako element strategii wizerunkowej i jakie mechanizmy komunikacyjne umożliwiają im kreowanie pozytywnego wizerunku mimo skandali? W odniesieniu do pytania głównego postawiono następującą hipotezę badawczą: colorwashing stanowi złożoną strategię wizerunkową globalnych korporacji, polegającą na wykorzystywaniu mechanizmów socjotechnicznych i komunikacyjnych, narracji opartej na wartościach oraz bogatej symbolice w celu kreowania społecznie pożądanego obrazu zaangażowania, niezależnie od faktycznych działań organizacyjnych i ujawnianych nieprawidłowości.

Obecność tego zjawiska to rezultat rosnącej świadomości społecznej w zakresie aktualnych problemów w skali światowej. Korporacje wykorzystują ten fakt, a poprzez oficjalne działania, reklamy i kampanie przyczyniają się do zwiększenia tej świadomości. Jednocześnie, paradoksalnie, osłabiają społeczną wrażliwość i zdolność odbiorców do krytycznej analizy informacji oraz podejmowania świadomych decyzji konsumenckich. Badanie ma charakter jakościowy, opiera się na analizie danych zastanych (*desk research*) oraz analizie dyskursu medialnego. Oznacza to

wykorzystanie publicznie dostępnych treści – przede wszystkim komunikatów medialnych, kampanii CSR, materiałów promocyjnych, wpisów w mediach społecznościowych, treści stron internetowych oraz raportów rocznych (*CSR/sustainability reports*) analizowanych firm. Badania *desk research* pozwalają na odtworzenie i interpretację komunikacyjnych działań korporacji bez konieczności ingerencji badacza w obiekt badania, co czyni tę metodę szczególnie przydatną w kontekście analizowania strategii medialnych. Analiza dyskursu z kolei umożliwia uwzględnienie warstwy semantycznej, ideologicznej i retorycznej treści komunikatów medialnych, a także ich kontekstu kulturowego i społecznego. Materiały badawcze obejmują treści dostępne online i w przestrzeni publicznej między 2017 a 2024 rokiem, w szczególności: oficjalne strony internetowe H&M i Nestlé, profile społecznościowe badanych firm, raporty *CSR/sustainability* z wybranych lat, przykłady kampanii reklamowych, reakcje medialne, artykuły prasowe, wpisy aktywistyczne i NGO. Analizie poddano ponad 200 komunikatów i materiałów medialnych dotyczących dwóch globalnych marek: Nestlé i H&M. W skład materiału badawczego wchodzi: zawartość profili korporacyjnych H&M i Nestlé na Instagramie z lat 2019–2024, zawartość oficjalnych stron internetowych obu firm (w tym sekcje CSR, ESG, Sustainability i kampanie promocyjne), treści raportów rocznych, raportów zrównoważonego rozwoju (CSR/ESG) oraz wybranych kampanii, wideo (na przykład dostępnych na YouTube, w kanałach korporacyjnych), materiały promocyjne i graficzne dostępne publicznie (banery, infografiki, opisy kolekcji i inicjatyw takich jak „Conscious Choice”, „Close the Loop”), dokumenty i raporty publikowane przez organizacje partnerskie, w tym WHO, UNICEF, FairTrade, Rainforest Alliance. Kryterium doboru materiału stanowiła obecność symbolicznej narracji opartej na wartościach (takich jak: ekologia, prawa człowieka, równość, wspólnota), wykorzystanie autorytetów instytucjonalnych, odwołania do aktywizmu oddolnego oraz zabiegi emocjonalizacji i eufemizacji przekazu. Analiza dyskursu obejmowała elementy semantyczne, wizualne i ideologiczne – takie jak: język wartości, hasła, symbole, struktura narracji oraz sposób eksponowania partnerstw instytucjonalnych.

W badaniu wykorzystano dwa komplementarne podejścia metodyczne: analizę językową i semantyczną (np. identyfikacja słów kluczowych, eufemizmów, fraz odwołujących się do wartości, metafor, skojarzeń); analizę teoretyczną na podstawie koncepcji socjotechniki Podgóreckiego oraz Karwata, wykorzystując między innymi typologię działań manipulacyjnych i technik wpływu społecznego (Karwat, 2014; Podgórecki, 1972). W analizie materiału uwzględniono między innymi język i frazeologię, symbolikę, techniki perswazyjne, elementy autorytetu, zawłaszczanie symboli oddolnego aktywizmu. Celem jest uchwycenie mechanizmów komunikacyjnych, a nie dogłębna ewaluacja ich skuteczności empirycznej.

Wizerunek Nestlé jako przykład strategii opartej na bluewashingu

Nestlé S.A. to największa firma spożywcza na świecie pod względem przychodów, zatrudniająca ponad 270 tysięcy pracowników i prowadząca działalność w ponad 180 krajach (Nestlé Annual Report, 2023). W 2022 roku koncern osiągnął przychód na poziomie 94,4 miliarda CHF, a jego zasięg obejmuje ponad 200 marek, takich jak Nescafé, KitKat, Maggi, Naęczowianka czy Gerber (Statista, 2023). Produkty Nestlé są codziennie konsumowane przez miliony ludzi, co czyni markę jednym z najpotężniejszych udziałowców globalnego rynku żywności i napojów (Kotler, Keller, 2016). Skala działalności koncernu, jego wpływ na środowisko i relacje społeczne, jak również siła jego komunikacji wizerunkowej sprawiają, że ocena strategii PR i CSR firmy ma niebagatelne znaczenie nie tylko gospodarcze, ale także społeczne i etyczne.

Wizerunek Nestlé

Na podstawie analizy treści opublikowanych na oficjalnej stronie internetowej oficjalnym profilu marki na Instagramie (@nestle), wybranych raportów zrównoważonego rozwoju oraz kampanii partnerskich (m.in. z UNICEF i WHO) można zauważyć, że głównym elementem strategii wizerunkowej Nestlé jest podkreślanie etycznego, humanitarnego i odpowiedzialnego społecznie charakteru działalności firmy. Przekaz ten koncentruje się na kilku osiach narracyjnych: trosce o zdrowie i żywienie dzieci, wsparciu rolników w krajach rozwijających się, zaangażowaniu w zrównoważony rozwój rolnictwa oraz współpracy z międzynarodowymi organizacjami prospołecznymi. W puli ponad setki przeanalizowanych komunikatów, wpisów i kampanii (obejmujących między innymi posty na Instagramie, fragmenty raportów CSR, materiały filmowe i infografiki) dominują te, które operują obrazem matki, rolników, dziecka lub lokalnej wspólnoty otrzymującej wsparcie. Z punktu widzenia semantyki i warstwy wizualnej przekaz ten opiera się na wartościach takich jak wspólnota, sprawiedliwość, pomoc, rozwój, edukacja, troska, zdrowie, bezpieczeństwo żywieniowe, równość, godność, transparentność i partnerska współpraca – wartościach powszechnie akceptowalnych, popieranym i z założenia trudnym do zakwestionowania.

Ekologiczny i humanitarny komponent tej narracji ma charakter nie tylko okazjonalny, lecz systemowy – stanowi fundament strategicznej narracji marki, szczególnie w raportach rocznych, zakładkach Sustainability (zrównoważony rozwój) i Creating Shared Value (tworzenie wspólnej wartości), a także w postach promocyjnych. Elementy takie jak zielona i niebieska (pastelowa) kolorystyka, naturalne krajobrazy, logotypy organizacji zaufania publicznego (np. FairTrade, Rainforest Alliance) oraz certyfikaty etycznego pozyskiwania surowców odgrywają rolę semiotycznych nośników wizerunku odpowiedzialnego, troskliwego i zaangażowanego

producenta żywności. Przekaz CSR jest silnie nacechowany językiem pomocy, kampanii prospołecznych i rozwoju wspólnotowego, co w połączeniu z obecnością autorytetów (WHO, UNICEF) służy konstrukcji wiarygodności marki i transnarodowej legitymizacji działań korporacyjnych.

Działania Nestlé

Rzeczywiste działania zarządu firmy, zwłaszcza w obliczu licznych skandali, ujawniają istotne rozbieżności między komunikowaną tożsamością a praktykami, co stanowi podstawę do identyfikacji strategii bluewashingu (Changing Markets Foundation, 2023). Jedną z najbardziej znanych kontrowersji jest temat marketingu mleka modyfikowanego Nestlé w krajach Globalnego Południa. Nestlé oskarżane było o promowanie mleka zastępczego jako lepszej alternatywy karmienia piersią, mimo że Światowa Organizacja Zdrowia (WHO) jasno wskazuje karmienie piersią jako najzdrowsze i rekomendowane przez pierwsze sześć miesięcy życia niemowlęcia (WHO, 2003). Firma prowadziła agresywne kampanie, w których kobiety przebrane w stroje przypominające kitle położnych propagowały produkty Nestlé w szpitalach, by wzmocnić przekaz marketingowy autorytetem medycznym (Moorhead, 2007). Konsekwencją było uzależnianie matek od produktu – po okresie stosowania darmowych próbek mleka rozdawanych w szpitalach następował fizjologiczny spadek laktacji, co uniemożliwiało powrót do naturalnego karmienia (Muller, 1974; Save the Children, 2013). Brak dostępu do czystej wody, niski poziom edukacji zdrowotnej oraz ubóstwo prowadziły do niedożywienia, a w skrajnych przypadkach – śmierci niemowląt (UNICEF, 2004). Nestlé niejednokrotnie było bohaterem skandali dotyczących bezpieczeństwa żywności. W 2009 roku w USA wykryto bakterie *E. coli* w ciastkach sprzedawanych pod marką Nestlé, co doprowadziło do hospitalizacji kilkudziesięciu osób (Neuman, 2010). W Indiach w 2015 roku wykazano, że makaron Maggi zawierał aż 17 razy więcej ołowiu niż dopuszczalna norma (Dey, 2015). Z kolei w Chinach sprzedawano mleko dla niemowląt z wysoką zawartością melaminy, co skutkowało śmiercią sześciorga dzieci i hospitalizacją tysięcy (McDonald, 2008).

Reakcje firmy sprowadzały się do usuwania produktów ze sprzedaży i zapewnienia o poprawie standardów, jednak nie zawsze wiązały się one z realną odpowiedzialnością ani przejrzystością działań (Gadziałowska, 2024). Strategia Nestlé opierała się wówczas na kryzysowym zarządzaniu reputacją, czyli szybkim przejęciu kontroli nad przekazem medialnym bez przyznania się do winy (Coombs, 2013). Organizacje międzynarodowe i dziennikarze śledczy wielokrotnie alarmowali o przypadkach łamania praw pracowniczych i środowiskowych przez Nestlé. Przykładem może być zmowa cenowa w Hiszpanii, która doprowadziła do nałożenia kary w wysokości niemal 7 milionów euro (Obelleiro, 2024). Firma była także oskarżana o wywieranie presji na pracowników i zwalczanie związków zawodowych, jak w przypadku fabryk w Kolumbii (Nguyen, 2015). Pod względem

ekologicznym marce zarzuca się masowe wylesianie w Ghanie i na Wybrzeżu Kości Słoniowej pod uprawy kakao, co doprowadziło do drastycznego zmniejszenia populacji słoni i szympanсів (Wessel, Quist-Wessel, 2015; Marchesi i in., 2017). Doniesienia o pracy dzieci, a nawet przypadkach niewolnictwa i handlu dziećmi na plantacjach kakao w Afryce Zachodniej, z których dostaw korzysta Nestlé, były wielokrotnie dokumentowane przez organizacje pozarządowe, media i instytucje międzynarodowe (Hawksley, 2012; Global Labor Justice, 2006). Według filmu dokumentalnego *The Dark Side of Chocolate* dzieci pracujące na plantacjach mają zwykle od 12 do 15 lat, są zmuszane do ciężkiej pracy fizycznej, pozbawione wynagrodzenia i kontaktu z rodziną (Mistrati, Romano, 2010). Badania opublikowane przez Fortune wskazują, że około 2,1 miliona dzieci w Afryce Zachodniej wykonuje niebezpieczną pracę przy zbiorach kakao, często w warunkach niezgodnych z normami Międzynarodowej Organizacji Pracy (O’Keefe, 2019).

W pozwie zbiorowym z 2021 roku ośmioro dzieci z Mali zarzuciło Nestlé, że pomagało w ich zniewoleniu na plantacjach kakao na Wybrzeżu Kości Słoniowej, dopuszczając się niedbałego nadzoru, bezprawnego wzbogacenia oraz spowodowania trwałych szkód psychicznych (Balch, 2021). Sąd Najwyższy USA oddalił pozew, argumentując, że amerykańskie prawo nie może być stosowane eksterytorialnie – mimo że Nestlé czerpie zyski z globalnego systemu, którego częścią jest przymusowa praca dzieci (Mangan, 2021). Nestlé tłumaczy swoją niezdolność do pełnego nadzoru nad łańcuchem dostaw, wskazując, że potrafi prześledzić jedynie 49% łańcucha dostaw, aż do poziomu farmy (Whoriskey, Siegel, 2019). Firma nie wypłaciła żadnych rekompensat poszkodowanym dzieciom, nie przeprosiła publicznie ani nie wdrożyła skutecznych mechanizmów prewencyjnych. W praktyce oznacza to, że deklaracje o „trosce o każde dziecko” czy „społecznym zaangażowaniu” pozostają elementami retoryki wizerunkowej (Global Labor Justice, 2006). Warto przypomnieć, że Nestlé było jednym z sygnatariuszy protokołu Harkina-Engela, który zakładał eliminację najgorszych form pracy dzieci w przemyśle kakao do 2005 roku – terminu nie dotrzymano, podobnie jak kolejnych w latach: 2008, 2010 i 2020 (Whoriskey, Siegel, 2019). Stowarzyszenia takie jak Fair Labor Association czy organizacje strażnicze wielokrotnie krytykowały Nestlé za brak efektywnych, niezależnych audytów oraz nieskuteczne programy monitorowania (Hawksley, 2012). Podobne rozbieżności między deklaracjami a działaniami widoczne są także w kontekście dostępu do wody pitnej. Nestlé deklaruje na swojej stronie, że „woda jest prawem człowieka” – lecz w praktyce niejednokrotnie zarząd marki prowadził politykę prywatyzacji zasobów wodnych i komercjalizacji źródeł, na przykład w Pakistanie czy Kalifornii, gdzie lokalne społeczności pozbawiane były dostępu do wody, podczas gdy firma czerpała zyski z jej butelkowania (Barlow, 2001; Klein, 2005). Choć Zgromadzenie Ogólne ONZ formalnie uznało dostęp do czystej wody za prawo człowieka w 2010 roku (rezolucja A/RES/64/292), Nestlé jeszcze wcześniej, ustami swoich przedstawicieli, kwestionowało to stanowisko, traktując wodę jako „produkt rynkowy” jak każdy inny (Bakan, 2004). Tego typu praktyki są

przykładem manipulacyjnej strategii bluewashingu: posługiwania się językiem etyki i odpowiedzialności w celu budowania reputacji, podczas gdy rzeczywiste działania temu przeczą.

Analiza strategii marki pokazuje, że Nestlé reaguje na kryzysy w sposób zgodny z modelem bluewashingu – poprzez wzmożone działania komunikacyjne w zakresie CSR i współpracę z organizacjami międzynarodowymi (Changing Markets Foundation, 2020). Podkreślając swoje partnerstwo z UNICEF czy WHO oraz eksponując treści dotyczące etyki, godnych warunków pracy czy praw człowieka w rozbudowanej zakładce Sustainability na stronie głównej, marka tworzy narrację, która ma na celu odbudowę zaufania i odwrócenie uwagi od realnych zarzutów. Słownictwo stosowane w komunikacji, takie jak: transparentność, wspólne wartości, pielęgnowanie przyszłości czy troska o każde dziecko, ma funkcję pacyfikującą, budującą poczucie bezpieczeństwa i troski. Jednocześnie można zaobserwować techniki manipulacyjne opisywane przez Podgóreckiego (1972) i Karwata (2014): odwracanie uwagi (rozproszenie), redefiniowanie znaczeń (eufemizacja), emocjonalizacja i przesycanie przekazu pozytywnymi treściami.

Podsumowanie: Nestlé

Analiza przypadku Nestlé unaocznia, w jaki sposób globalne korporacje wykorzystują mechanizmy bluewashingu jako narzędzia socjotechnicznego w zarządzaniu medialnym wizerunkiem. Marka, której oficjalna komunikacja koncentruje się wokół wartości, takich jak prawa dziecka, dostęp do czystej wody czy współpraca z organizacjami zaufania publicznego, jednocześnie korzysta z praktyk rażąco sprzecznych z deklarowanymi wartościami. Przykłady obejmują zarówno kontrowersje wokół nieetycznego marketingu mleka modyfikowanego w krajach Globalnego Południa, jak i niewolniczej pracy dzieci na plantacjach kakao, skandale związane z bezpieczeństwem produktów spożywczych czy działaniami antypracowniczymi i antyśrodowiskowymi. Kampania *Baby Killer* oraz działania organizacji takich jak International Baby Food Action Network (IBFAN) i Save the Children stały się symbolem walki z nieetycznym marketingiem (IBFAN, 1998). Nestlé konsekwentnie stosuje strategię zarządzania reputacją poprzez komunikację z zakresu CSR, nie tyle przyznając się do winy, ile eksponując działania mające na celu „dzielenie się wartością” (Creating Shared Value), transparentność oraz „społeczną troskę”. Komunikaty te, analizowane z perspektywy socjotechnicznej, wpisują się w opisane wcześniej techniki symbolicznego zawłaszczania wartości (np. *Key actions to fight plastic pollution*), emocjonalizację przekazu, eufemizację oraz pacyfikację odbiorcy przez nadmiar treści o pozytywnym wydźwięku. Nestlé wykorzystuje język odpowiedzialności i humanitarne wartości jako warstwę retoryczną mającą neutralizować lub przesłaniać zarzuty etyczne oraz społeczne.

Zgodnie z przyjętą w badaniu hipotezą działania Nestlé potwierdzają, że colorwashing, w tym przypadku bluewashing, może pełnić funkcję efektywnego

narzędzia dezinformacji oraz inżynierii społecznej. Marka buduje narrację zbieżną z oczekiwaniami społecznymi, ale realna działalność firmy często rozmija się z tym wizerunkiem. W ten sposób Nestlé wpisuje się w szerszy trend współczesnej komunikacji korporacyjnej, w którym wartości są nie tylko etycznymi deklaracjami, ale także strategicznymi zasobami wykorzystywanymi do budowania przewagi reputacyjnej. Przypadek Nestlé ilustruje zatem złożoność współczesnych praktyk PR i CSR, w szczególności ich wykorzystanie do utrzymywania pozorów etyczności przy jednoczesnym braku systemowych zmian. W kontekście medialnym Nestlé stanowi wzorcowy przykład marki funkcjonującej w logice colorwashingu jako narzędzia kontroli narracji i zarządzania opinią publiczną, z naciskiem na narracje związane z prawami człowieka i globalnym zaangażowaniem prospołecznym. Jak pokazuje analiza, strategia firmy wzmacnia świadomość dotyczącą wybranych wartości etycznych, lecz zarazem osłabia zdolność odbiorców do krytycznej analizy przekazu medialnego, wprowadzając konsumenta w błąd, co do rzeczywistych poczynań korporacji.

Wizerunek H&M jako przykład strategii opartej na greenwashingu

H&M (Hennes & Mauritz) to szwedzka marka modowa założona w 1947 roku, obecnie jeden z największych globalnych producentów odzieżowych. Firma działa w ponad 75 krajach i zatrudnia około 106 tysięcy pracowników (H&M Group, 2023). W 2024 roku marka H&M wygenerowała sprzedaż na poziomie ponad 234 miliardów SEK (H&M Group, 2024), co czyni ją jednym z liderów branży odzieżowej na świecie (hmgroup.com). Znaczącym obszarem działalności marki jest komunikacja wizerunkowa, profil na Instagramie obserwuje niemal 40 milionów użytkowników, a strona korporacyjna intensywnie promuje działania związane ze zrównoważonym rozwojem i odpowiedzialnością środowiskową. W związku z rosnącą presją społeczną i oczekiwaniami konsumentów wobec przejrzystości oraz ekologicznych praktyk H&M aktywnie kształtuje swój wizerunek jako marki odpowiedzialnej i zaangażowanej ekologicznie. W mediach społecznościowych oraz kampaniach marketingowych pojawia się wiele odniesień do działań prośrodowiskowych, programów recyklingowych czy etycznych linii odzieżowych, takich jak H&M Conscious. Jednak głębsza analiza ujawnia, że działania korporacji nie zawsze odzwierciedlają założenia publikowane w oficjalnych raportach czy treściach blogowych.

Wizerunek H&M

W analizie uwzględniono m.in. posty z profilu H&M na Instagramie w latach 2019–2024 oraz dedykowane podstrony i kampanie z witryny korporacyjnej (hmgroup.com). Co ciekawe, w połowie 2024 roku odzieżowy gigant usunął wszystkie wpisy

na Instagramie oraz wymowne logo z zielonym tłem. Jednak w ujęciu całościowym analizowanego materiału narracja ekologiczna stanowi istotny element komunikacji marki. W wielu przekazach centralne miejsce zajmują frazy odwołujące się do wartości: „świadomy wybór”, „moda cyrkularna”, „lepiej jutro”, „planeta to nasz dom”. Takie słownictwo to eufemizmy mające zneutralizować negatywne skojarzenia związane z przyjętym przez markę modelem *fast fashion* (strategią biznesową branży odzieżowej, która charakteryzuje się szybką i masową produkcją oraz dystrybucją taniej odzieży), wpisując się w ramy działań na granicy perswazji i manipulacji (Karwat, 2014). W warstwie wizualnej dominują zdjęcia na tle natury: zielone łąki, liście, drzewa, dzieci na pikniku, modelki otoczone roślinnością czy schludny minimalizm. Często pojawiają się także symbole takie jak tęcza, odręczne ilustracje przypominające rysunki z zeszytu szkolnego, zielone tło graficzne i liternictwo stylizowane na organiczne. Wszystkie te elementy mają na celu budowanie emocjonalnej więzi z odbiorcą poprzez strategię storytellingu oraz pacyfikację komunikatem (Podgórecki, 1972).

Pod względem autorytetu H&M w kampaniach odwołuje się do współpracy z organizacjami, takimi jak World Wide Fund for Nature, FairWear Foundation, Textile Exchange czy Global Fashion Agenda. Informacje te przedstawiane są w sposób wybiórczy, często eksponowane są jedynie logotypy lub zamieszczane krótkie wzmianki, co może stanowić przykład techniki symbolicznego zawłaszczania – przejmowania narracji wiarygodnych podmiotów dla celów marketingowych (Karwat, 2014). Zastosowane techniki perswazyjne obejmują też eksponowanie indywidualnych historii, na przykład młodych projektantów pracujących nad „zrównoważoną modą”, studentek angażujących się w programy recyklingu lub matek opowiadających o wyborze „świadomych ubrań” dla dzieci. W analizowanych materiałach zauważalna była także strategia przeinformowania, bazująca na zatopieniu odbiorcy w sieci pozytywnych komunikatów i labiryncie podstron opisujących zrównoważone podejście, bez konkretnych danych, certyfikatów lub liczb, bez kontekstu krytycznego lub problemowego.

Działania H&M

Marka, mimo deklaratywnego zaangażowania w ochronę środowiska, była wielokrotnie oskarżana o działania noszące znamiona *greenwashingu* – zarówno przez instytucje państwowe, jak i przez media oraz organizacje społeczne. Jedną z najbardziej rozpoznawalnych kampanii H&M była inicjatywa recyklingowa „Let’s Close the Loop” (Zamknijmy pętlę). Marka zachęcała konsumentów do oddawania używanej odzieży w zamian za kupon rabatowy na kolejne zakupy. Pomysł zamykania cyklu życia produktów i ich ponownego wykorzystania miał stanowić innowacyjne podejście do gospodarki cyrkularnej. Problemem okazała się jednak zarówno techniczna wykonalność założeń, jak i brak transparentności w informowaniu konsumentów – co faktycznie dzieje się z oddanymi tekstyliami. Kontrowersje budził też

fakt, że oferowane zniżki w rzeczywistości pobudzały do większego konsumpcjonizmu. Jak wykazano w śledztwach dziennikarskich przeprowadzonych przez „Aftonbladet” (Lindberg, 2023) oraz „Bild” (Raagaard, 2023), znaczna część zbieranych ubrań nie była poddawana recyklingowi, lecz trafiała do krajów Globalnego Południa, gdzie z powodu niskiej jakości lądowała na wysypiskach. Zaledwie 35% zebranych ubrań podlegało jakiegokolwiek formie recyklingu (George, 2023).

Równie problematyczna okazała się komunikacja wokół kolekcji Conscious (świadomy), którą H&M reklamowało jako bardziej przyjazną środowisku. Norweski Urząd ds. Konsumenta zarzucił firmie brak wystarczających danych pozwalających na ocenę, czy dane produkty rzeczywiście są bardziej zrównoważone ekologicznie. Podnoszono, że hasła reklamowe są zbyt ogólnikowe, niejasne (jest to tzw. *obfuscation* – zaciemnianie) i wprowadzają konsumentów w błąd co do realnego wpływu produktów na środowisko (Bain, 2019). Według danych przedstawionych w dokumentach marki, aby produkt mógł być oznaczony jako *conscious*, wystarczy, by zawierał 50% tkanin pochodzących z recyklingu lub 20% bawełny organicznej, bez konieczności spełniania jakichkolwiek innych kryteriów ekologicznych. Dodatkowo nie są udostępniane dane na temat śladu węglowego czy emisji z produkcji tej kolekcji. Raporty wskazują, że mimo ambitnych deklaracji w 2018 roku jedynie 0,018% materiałów wykorzystywanych przez H&M pochodziło z recyklingu. Przy obecnym tempie przetwarzania zużytych ubrań firma potrzebowałaby aż 12 lat, by wykorzystać tysiąc ton odpadów modowych – czyli masę, którą wytwarza w zaledwie 48 godzin (Biondi, 2018). Analizując działania marki w kontekście teorii socjotechniki opisanej przez Karwata (2014) i Podgóreckiego (1972), zidentyfikowałam szereg mechanizmów manipulacyjnych. W kampaniach H&M zastosowano między innymi emocjonalizację przekazu („pokochaj ponownie swoje ubrania”), eufemizmy („świadomy wybór” zamiast precyzyjnych danych) oraz odwołania do autorytetu poprzez zaznaczanie współpracy z organizacjami typu FairTrade czy Better Cotton Initiative.

Kampanie te wykazują także cechy tak zwanych grzechów greenwashingu (Ter-Choice, 2010). Na marginesie działań ekologicznych pojawia się również problem etyczny. W 2023 roku, po masowych protestach w Bangladeszu, płace minimalne w szwalniach obsługujących H&M wzrosły do równowartości około 441 złotych miesięcznie, wcześniej wynosiły jedynie 294 złote (Fathi, IFC.org, 2024). Choć wzrost ten może być postrzegany jako krok w stronę poprawy warunków pracowniczych, nadal pozostaje daleko poniżej minimum egzystencji (*living wage*) – wynagrodzenia pozwalającego na zaspokojenie podstawowych potrzeb życiowych. Co więcej, poprawa ta została osiągnięta nie z inicjatywy marki, lecz pod presją międzynarodowych organizacji i lokalnych protestów, co stawia pod znakiem zapytania autentyczność deklarowanego w komunikacji medialnej H&M zaangażowania w etykę pracy.

Podsumowanie: H&M

Analiza działań H&M wskazuje, że greenwashing stanowi dla marki rozbudowaną i konsekwentnie realizowaną strategię komunikacyjną, służącą do zarządzania wizerunkiem w globalnym obiegu medialnym. Firma wykorzystuje szerokie spektrum narzędzi, od kampanii promocyjnych, przez storytelling, hasła oddolnego aktywizmu („recycle”, „act now”, „care for water”), bogatą w symbolikę warstwę wizualną (natura, dzieci, zieleń, logotypy organizacji społecznych), aż po deklaracje o zrównoważonej modzie, w celu utrwalania obrazu marki odpowiedzialnej i proekologicznej. Jednak analiza semantyczna, wizerunkowa oraz socjotechniczna ujawnia znaczące rozbieżności między przekazami a rzeczywistością: liczne zarzuty o nieefektywność recyklingu, niejasne oznaczenia produktów z kolekcji Conscious i niepełna transparentność łańcucha dostaw podważają spójność tej narracji. Podobnie jak inne korporacje, H&M stosuje selektywną odpowiedzialność – promując działania wizerunkowe tam, gdzie są one korzystne ekonomicznie i medialnie, przy jednoczesnym unikaniu systemowych zmian w modelu produkcji *fast fashion*.

W efekcie greenwashing nie tylko prowadzi do erozji zaufania wobec marki, ale też upraszcza debatę o zrównoważonej modzie, zamieniając realne problemy środowiskowe w atrakcyjne slogany marketingowe. Przypadek H&M potwierdza, że colorwashing, w tym greenwashing, jest dziś jednym z najbardziej wyrafinowanych narzędzi zarządzania komunikacją korporacyjną i świadomością konsumentów. Firma posługuje się również mechanizmem *virtue signalling* (sygnalizowania cnoty) – publicznego eksponowania wartości, takich jak troska o środowisko, etyka pracy czy odpowiedzialność społeczna, które jednak w wielu przypadkach nie znajdują odzwierciedlenia w rzeczywistych działaniach. Strategia ta, szczególnie widoczna w mediach społecznościowych i kampaniach CSR, służy głównie utrwaleniu pozytywnego wizerunku i zwiększeniu lojalności konsumenckiej, bez podejmowania rzeczywistych reform w zakresie produkcji. Działania naprawcze często mają charakter powierzchowny i są ukierunkowane na ochronę reputacji marki. W kontekście teorii komunikacji i wpływu społecznego H&M stanowi przykład organizacji, która stosuje zaawansowane strategie manipulacyjne w celu budowy pożądanego wizerunku.

Podsumowanie i wnioski

Studium przypadków ujawnia, że colorwashing jest nie tylko techniką wizerunkową, lecz także stałym elementem zarządzania mediami przez globalne korporacje. Stanowi kolejne, coraz popularniejsze narzędzie strategicznego zarządzania wizerunkiem medialnym. Firma, zamiast redukować skalę produkcji czy poprawiać warunki pracy, koncentruje się na zarządzaniu narracją medialną. W ten sposób, pomimo rosnących kontrowersji, powstaje wizerunek odpowiedzialnej marki,

nie dzięki zmianom strukturalnym, ale dzięki efektywnej aranżacji treści i ich systematycznemu raportowaniu. W rezultacie media nie tylko rozpowszechniają oficjalną narrację marki, ale i stają się jej aktywnymi uczestnikami. To właśnie przez media korporacje mogą kształtować świadomość konsumencką, rozmywać odpowiedzialność, tuszować przewinienia i pozorować zmiany, wpisując się tym samym w definicję współczesnej propagandy. Nestlé i H&M wykorzystują media do tworzenia spójnej, emocjonalnej i manipulacyjnej narracji, która służy także minimalizacji skutków kryzysów reputacji. Poprzez zastosowanie technik związanych z teorią socjotechniki i samą propagandą, takich jak selektywne przedstawianie faktów, nadmiar pozytywnych komunikatów, odwołania do autorytetów, odwołania emocjonalne, bogata symbolika – marki te stale wpływają na percepcję społeczną. Współpraca między globalnymi korporacjami a organizacjami zaufania publicznego często opiera się na deklaratywnej afiliacji, której rzeczywisty zakres bywa trudny do weryfikacji. Dla instytucji tych relacje z podmiotami komercyjnymi mogą oznaczać źródło finansowania projektów, zwiększenie zasięgu działań oraz możliwość wpływu na standardy rynkowe. Jednak z perspektywy korporacji współpraca ta ma przede wszystkim znaczenie symboliczne i instrumentalne. Obecność logotypu uznanej organizacji na stronie internetowej, w raporcie CSR czy kampanii promocyjnej staje się nośnikiem wiarygodności i moralnego autorytetu. Często rzeczywisty wkład instytucji pozostaje niesprecyzowany, marginalny lub ograniczony do konsultacji formalnych, a nie współzarządzania projektem czy wytyczania konkretnych standardów. Techniki te wpisują się w logikę narzędzi socjotechnicznych i mogą prowadzić do legitymizowania działań nieetycznych, gdy marki wykorzystują renomę instytucji społecznego zaufania jako „parasol reputacyjny”, nie podejmując jednocześnie systemowych reform. Jak zauważa Naomi Klein (2005), tego rodzaju wizerunkowe „sojusze” stają się narzędziem do utrzymania reputacji, a nie rzeczywistego wdrażania standardów. W ten sposób organizacje, które mają pełnić funkcje strażnicze lub doradcze, mogą nieświadomie stać się narzędziem legitymizacji praktyk typowych dla colorwashingu.

Wspólnym mianownikiem jest dla nich przedmiotowe traktowanie wartości i brak spójności między bogatym przekazem a realnym działaniem. W analizowanych przypadkach widoczna jest instrumentalizacja i zawłaszczenie retoryki oddolnego aktywizmu jako element strategii colorwashingu. Obie korporacje konsekwentnie wykorzystują język, symbole i formy ekspresji charakterystyczne dla oddolnych działań społecznych i organizacji pozarządowych, by nadać swoim przekazom wizerunek autentycznego zaangażowania. Wykorzystywanie tego typu retoryki przez podmioty komercyjne stanowi zabieg wizerunkowy polegający na stylizowaniu się na uczestników ruchów społecznych. Choć organizacje te często nie podejmują rzeczywistych, systemowych działań na rzecz zmian, adaptują język i symbole charakterystyczne dla aktywizmu obywatelskiego, by budować zaufanie wśród młodych, zaangażowanych odbiorców. Celem takich praktyk może być zarówno ocieplanie wizerunku marki, jak i strategiczne rozmycie granicy między

interesem korporacyjnym a autentycznym zaangażowaniem społecznym. W efekcie następuje komercjalizacja języka aktywizmu. Nestlé operuje narracjami wspólnotowości i rozwoju lokalnego, posługując się obrazem rolników, matek, dzieci oraz współpracą z organizacjami międzynarodowymi, co tworzy pozory działań prospołecznych mimo licznych kontrowersji dotyczących wyzysku i łamania praw człowieka. H&M adaptuje język ruchów ekologicznych i modowych inicjatyw aktywistycznych, eksponując historie projektantek tworzących z materiałów z recyklingu, studentek i lokalnych aktywistek zaangażowanych w działania prośrodowiskowe, jednocześnie unikając systemowych zmian w modelu fast fashion. W obu przypadkach mamy do czynienia z przejmowaniem języka i symboliki wartościowych inicjatyw, których społeczna wiarygodność staje się zasobem komunikacyjnym, nie po to, by wspierać zmiany, ale by legitymizować własną narrację i neutralizować krytykę. Retoryka oddolnych inicjatyw służy tu jako narzędzie maskujące, tworzy wrażenie partnerstwa z konsumentami, mimo że działania te są planowane i zarządzane odgórnie, zgodnie z logiką zysku i PR. Przykłady analizowanych korporacji dobrze obrazują obserwacje i reguły zawarte między innymi w pracach: Jowetta i O'Donnell *Propaganda & Persuasion*, Cialdiniego *Wywieranie wpływu na ludzi* oraz Karwata *Podstawy socjotechniki*, wskazujące na rosnącą rolę manipulacji emocjonalnej i wizualnej w nowoczesnej komunikacji korporacyjnej. Akcentują również zjawisko medialnej segmentacji: komunikaty są dostosowywane do konkretnych rynków kulturowych, co pozwala firmom osiągać efekt autentyczności przy jednoczesnym unikaniu zaangażowania w trudne i niewygodne w danym obszarze tematy.

Z perspektywy zarządzania mediami colorwashing jawi się jako nieetyczna, ale wygodna i efektywna strategia komunikacyjna bazująca na odwracaniu uwagi od realnych problemów i powtarzaniu pięknych kłamstw po tysiącokroć. Firmy zmieniają nie tyle swoje działania, ile sposób ich prezentacji. Odbiorcy, konfrontowani z pozytywnymi przekazami, ulegają złudzeniu uczestnictwa w procesie zmiany społecznej, co skutkuje obniżeniem czujności. Oznacza to, że współczesne media przestają być jedynie przekaznikami informacji, stają się pełnoprawnymi uczestnikami kreowania rzeczywistości społecznej. Colorwashing, jako narzędzie zarządzania wizerunkiem medialnym, podważa zaufanie społeczne i utrudnia budowanie autentycznego dialogu z konsumentem, a także jest przeszkodą w dokonywaniu świadomych i etycznych wyborów przez zaangażowanych społecznie konsumentów. W odniesieniu do głównego pytania badawczego dotyczącego sposobów wykorzystania colorwashingu jako strategii komunikacyjnej w przekazach medialnych przeprowadzona analiza pozwala na sformułowanie odpowiedzi, iż praktyki stosowane przez globalne marki, takie jak Nestlé czy H&M, mają charakter złożony, systemowy i zintegrowany z długofalowym zarządzaniem reputacją. Choć poszczególne korporacje wykorzystują odmienne formy colorwashingu (odpowiednio blue- i greenwashing), analizowane przypadki wskazują na częściowo wspólny repertuar technik, w tym: selektywną reprezentację treści, eksploatację symboliki

wartości, przejmowanie haseł oddolnego aktywizmu, emocjonalizację narracji oraz adaptację komunikatów do lokalnych kontekstów kulturowych. Wszystkie te działania służą także budowaniu narracji o korporacjach jako integralnych, wspólnotowych ogniwach globalnego ekosystemu, współdziałających z konsumentami, organizacjami społecznymi i instytucjami, co pozwala im legitymizować swoją obecność i działania poprzez pozornie twórcze więzi społeczne. Wskazuje to na jednoznaczne podobieństwa techniczne i narracyjne pomimo formalnych różnic. Ponadto analiza wykazała, że deklarowane wartości w większości przypadków nie znajdują odzwierciedlenia w działaniach systemowych lub realizowane są jedynie fragmentarycznie, co potwierdza funkcję colorwashingu jako strategii wizerunkowej i dezinformacyjnej. Wnioski płynące z rozważań wskazują na potrzebę zwiększenia świadomości odbiorców, wzmacniania niezależnych źródeł informacji i promowania krytycznej edukacji medialnej. Colorwashing to nie tylko strategia komunikacyjna, to także symptom głębszego kryzysu zaufania i przejrzystości w relacjach między konsumentem a korporacją. W dobie digitalizacji i rosnącego znaczenia transparentności konieczne jest nie tylko monitorowanie tego typu nieuczciwych strategii, ale także wzmacnianie kompetencji krytycznego odbioru treści. Wymaga to współpracy zarówno badaczy mediów, jak i praktyków komunikacji.

Bibliografia

- Alhouti S., Johnson C.M., Holloway B.B. (2016). „Corporate social responsibility authenticity: Investigating its antecedents and outcomes”. *Journal of Business Research*, 69 (3), s. 1242–1249. DOI: 10.1016/j.jbusres.2015.09.007.
- Ariely D. (2008). *Predictably Irrational: The Hidden Forces That Shape Our Decisions*. New York: Harper.
- Attisha M.H., LaChance J., Sadler R.C., Schnepf A.C. (2016). „Elevated blood lead levels in children associated with the Flint drinking water crisis: A spatial analysis of risk and public health response”. *American Journal of Public Health*, 106 (2), s. 283–290. Pobrane z: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4985856/> (dostęp: 25.08.2025).
- Bain M. (2019). „Norway wants H&M to explain what’s so sustainable about its “sustainable” clothes”. *Quartz*, 17 czerwca. Pobrane z: <https://qz.com/quartz/1648911/norway-questions-the-sustainability-of-hms-conscious-collection> (dostęp: 25.08.2025).
- Bakan J. (2004). *The Corporation: The Pathological Pursuit of Profit and Power*. New York: Free Press.
- Balch O. (2021). „Mars, Nestlé and Hershey to face child slavery lawsuit in US”. *The Guardian*, 12 lutego. Pobrane z: <https://www.theguardian.com/global-development/2021/feb/12/mars-nestle-hershey-child-slavery-lawsuit-us> (dostęp: 25.08.2025).
- Banet-Weiser S. (2012). *Authentic™: The Politics of Ambivalence in a Brand Culture*. New York: New York University Press.
- Barlow M. (2001). *Blue Gold: The Global Water Crisis and the Commodification of the World’s Water Supply (Revised edition)*. International Forum on Globalization. Pobrane z: <https://www.ircwash.org/sites/default/files/Barlow-2001-Blue.pdf> (dostęp: 25.08.2025).

- Barthes R. (2000). *Mythologies*. London: Vintage Publishing.
- Berger J. (2013). *Contagious: How to Build Word of Mouth in the Digital Age*. New York: Simon & Schuster.
- Berliner D., Prakash A. (2014). „Bluewashing’ the firm? Voluntary regulations, program design, and member compliance with the United Nations Global Compact”. *Policy Studies Journal*, 42 (1), s. 65–87. DOI: 10.1111/psj.12085.
- Bernays E.L. (1965). *Biography of an Idea: Memoirs of Public Relations Counsel*. New York: Simon & Schuster.
- Bernays E.L. (2020). *Propaganda*. Wrocław: Wektory.
- Bernini F., Giuliani F., La Rosa F. (2023). „Measuring greenwashing: A systematic methodological literature review”. *Business Ethics: A European Review*, 32 (2), s. 221–241. DOI: 10.1111/beer.12631.
- Bernini F., La Rosa F. (2024). „Research in the greenwashing field: concepts, theories, and potential impacts on economic and social value”. *Journal of Management and Governance*, 28, s. 405–444. DOI: 10.1007/s10997-023-09686-5.
- Biondi A. (2018). „Vogue asks H&M: Can fast fashion be green?”. *Vogue UK*, 10 grudnia. Pobrane z: <https://www.vogue.co.uk/article/vogue-ask-hm-can-fast-fashion-be-green> (dostęp: 25.08.2025).
- Black S. (2003). *Public relations*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Bowen F. (2014). *After Greenwashing: Symbolic Corporate Environmentalism and Society*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Bowen F., Aragón-Correa J.A. (2014). „Greenwashing in corporate environmentalism research and practice: The importance of what we say and do”. *Organization & Environment*, 27 (2), s. 107–112. DOI: 10.1177/1086026614537078.
- Carroll A.B. (1999). „Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct”. *Business & Society*, 38 (3), s. 268–295.
- Changing Markets Foundation (2020). *Annual Report 2020*. Pobrane z: https://changing-markets.org/wp-content/uploads/2023/08/AnnualReport2020_compressed.pdf (dostęp: 25.08.2025).
- Changing Markets Foundation (2023). *Net-zero integrity: Nestlé’s methane blindspot*. Pobrane z: <https://changingmarkets.org/wp-content/uploads/2023/04/Net-zero-Integrity.pdf> (dostęp: 25.08.2025).
- Chen P., Chu Z. (2024). „Mere facade? Is greenwashing behaviour lower in low-carbon corporates?”. *Business Strategy and the Environment*, 33 (5), s. 4162–4174. DOI: <https://doi.org/10.1002/bse.3701>.
- Chomsky N. (1989). *Necessary Illusions: Thought Control in Democratic Societies*. Boston: South End Press.
- Chomsky N. (2002). *Media Control: The Spectacular Achievements of Propaganda*. New York: Seven Stories Press.
- Cialdini R.B. (2001). *Influence: The Psychology of Persuasion*. New York: Harper Business.
- Cialdini R.B. (2007). *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*. Gdańsk: GWP.
- Cline E.L. (2012). *Overdressed: The Shockingly High Cost of Cheap Fashion*. New York: Portfolio/Penguin.
- Coombs W.T. (2013). „Situational Theory of Crisis: Situational Crisis Communication Theory and Corporate Reputation”. W: C.E. Carroll (ed.), *The Handbook of Communication and Corporate Reputation* (s. 262–278). Malaysia: Wiley-Blackwell.

- Curtis A. (reż., scen.) (2002). *The Century of the Self* [film dokumentalny]. BBC. Pobrane z: <https://www.bbc.co.uk/iplayer/episodes/p00ghx6g/the-century-of-the-self> (dostęp: 25.08.2025).
- Day T., Nouwen M., Smit M., Röser F. (2022). *Corporate Climate Responsibility Monitor 2022: Assessing transparency and integrity*. New Climate Institute & Carbon Market Watch. Pobrane z: <https://coilink.org/20.500.12592/1694n6> (dostęp: 25.08.2025).
- Delmas M.A., Burbano V.C. (2011). „The drivers of greenwashing”. *California Management Review*, 54 (1), s. 64–87. DOI: 10.1525/cmr.2011.54.1.64.
- Dey S. (2015). „‘Maggi’ under regulatory scanner for lead, MSG beyond permissible limit”. *The Times of India*, 16 maja. Pobrane z: <https://timesofindia.indiatimes.com/india/maggi-under-regulatory-scanner-for-lead-msg-beyond-permissible-limit/articleshow/47304615.cms> (dostęp: 25.08.2025).
- Doward J. (2020). „Starbucks and Nescafé coffee linked to child labour on Guatemalan farms”. *The Guardian*, 5 czerwca. Pobrane z: <https://www.theguardian.com/global-development/2020/jun/05/starbucks-and-nescafe-coffee-linked-to-child-labour-on-guatemalan-farms> (dostęp: 25.08.2025).
- EarthRights (2021). *Doe v. Nestlé [amicus brief]*. Pobrane z: <https://earthrights.org/publication/amicus-brief-in-doe-v-nestle/> (dostęp: 25.08.2025).
- Ellul J. (1965). *Propaganda: The Formation of Men's Attitudes*. New York: Vintage Books.
- Equaldex (2024). *Global LGBTQ+ Rights Database*. Pobrane z: <https://database.ilga.org/criminalisation-consensual-same-sex-sexual-acts> (dostęp: 25.08.2025).
- Fathi N. (2024). *Garment workers in Bangladesh get raise after protests*. IFC Insights. Pobrane z: <https://www.ifc.org/en/stories/2010/bangladesh-garment-industry> (dostęp: 25.08.2025).
- Ferrero-Ferrero I., Fernández-Izquierdo M.Á., Muñoz-Torres M.J. (2021). „Sustainability and stakeholder trust in ESG communications”. *Sustainability*, 13 (2), s. 603. DOI: 10.3390/su13020603.
- Friedman M. (1970). „The social responsibility of business is to increase its profits”. *The New York Times*, 13 września. Pobrane z: <https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine.html> (dostęp: 25.08.2025).
- Gadziałowska H.J. (2024). *Kolory współczesnej propagandy. Strategie oraz świadomość green-, pink- i bluwashingu w perspektywie teorii socjotechniki*. Opole: Uniwersytet Opolski.
- Gatti L., Pizzetti M., Seele P. (2023). „A systematic literature review on greenwashing and its relationship to stakeholders: state of the art and future research agenda”. *Management Review Quarterly*, 74, s. 1397–1421. DOI: 10.1007/s11301-023-00337-5.
- George S. (2023). „Report: Clothes donated to high street recycling schemes shredded and burned”. *Edie.net*, 23 maja. Pobrane z: <https://www.edie.net/report-clothes-donated-to-high-street-recycling-schemes-shredded-and-burned/> (dostęp: 25.08.2025).
- Gilbert D.U., Rasche A., Waddock S. (2011). „Accountability in a global economy: The emergence of international accountability standards”. *Business Ethics Quarterly*, 21 (1), s. 23–44. DOI: 10.5840/beq20112113.
- Global Labor Justice (2006). *On Halloween, Nestlé claims no responsibility for child labor*. Pobrane z: <https://web.archive.org/web/20130115201209/http://www.laborrights.org/stop-child-labor/cocoa-campaign/news/10993> (dostęp: 25.08.2025).
- Goffman E. (1959). *The Presentation of Self in Everyday Life*. New York: Anchor Books.
- Hawksley H. (2012). „Nestlé ‘failing’ on child labour abuse, says FLA report”. *BBC News*, 29 czerwca. Pobrane z: <https://www.bbc.com/news/world-africa-18644870> (dostęp: 25.08.2025).
- Hawksley H. (2001). „Mali's children in chocolate slavery”. *BBC News*, 12 kwietnia. Pobrane z: <http://news.bbc.co.uk/2/hi/africa/1272522.stm> (dostęp: 25.08.2025).

- Heath R. (2012). *Seducing the Subconscious: The Psychology of Emotional Influence in Advertising*. Chichester: Wiley-Blackwell.
- H&M Group (2023). *Annual and sustainability report 2023*. Pobrane z: <https://hmgroup.com/wp-content/uploads/2024/03/HM-Group-Annual-and-Sustainability-Report-2023.pdf> (dostęp: 25.08.2025).
- H&M Group (2024). *H&M Hennes & Mauritz AB full-year report 2024*. Pobrane z: <https://hmgroup.com/wp-content/uploads/2025/01/H-M-Hennes-Mauritz-AB-Full-year-report-2024.pdf> (dostęp: 25.08.2025).
- hlrc.org.au (2021). *Nestlé v Doe: United States Supreme Court overturns Nestlé's liability for child slavery in cocoa supply chains, insufficient 'domestic conduct' to invoke the Alien Tort Statute*. Pobrane z: <https://www.hlrc.org.au/case-summaries/2021-8-30-nestle-v-doe-united-states-supreme-court-overturns-nestles-liability-for-child-slavery-in-cocoa-supply-chains-insufficient-domestic-conduct-to-invoke-the-alien-tort-statute/> (dostęp: 25.08.2025).
- ILO (1999). *Worst forms of child labour convention (No. 182)*. Pobrane z: https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C182 (dostęp: 25.08.2025).
- International Baby Food Action Network (IBFAN) (1998). *About IBFAN*. Pobrane z: <https://www.babymilkaction.org/ibfan> (dostęp: 25.08.2025).
- Jong M.D.T. de, Harkink K.M., Barth S. (2018). „Making green stuff? Effects of corporate greenwashing on consumers”. *Journal of Business and Technical Communication*, 32 (1), s. 77–112. DOI: 10.1177/1050651917729863.
- Jowett G.S., O'Donnell V. (2001). *Propaganda & Persuasion*, wyd. 4. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Kanał Zero (2023). *Taylor Swift, Bill Gates – Zielona hipokryzja bogaczy*. YouTube. Pobrane z: <https://www.youtube.com/watch?v=n14ie7uAKMM> (dostęp: 25.08.2025).
- Karwat M. (2014). *Podstawy socjotechniki dla politologów, polityków i nie tylko*. Warszawa: Difin.
- Klein N. (2005). *No logo*. Toronto: Vintage Canada.
- Kotler Ph., Keller K.L. (2016). *Marketing management*, wyd. 15. Harlow: Pearson.
- Kwaśniewski J., Kubin J. (red.) (2000). *Socjotechnika. Kontrowersje, rozwój, perspektywy*. Warszawa: Zakład Graficzny Uniwersytetu Warszawskiego.
- Lakatos Z. (2017). *Corporate Social Performance in Emerging Markets: Sustainable Leadership in an Interdependent World*. Cham: Springer.
- Laufer A., Walker K., Wan F. (2024). „Greenwashing or striving to persist: An alternative explanation of a loose coupling between corporate environmental commitments and outcomes”. *Journal of Business Ethics*, 197, s. 355–370. DOI: 10.1007/s10551-024-05778-w.
- Lindberg S. (2023). „Aftonbladet's investigation into H&M's recycling in 9 points”. *Aftonbladet*, 30 sierpnia. Pobrane z: <https://www.aftonbladet.se/nyheter/a/jlME1e/aftonbladet-investigation-into-h-m-s-recyclingairtags-in-items> (dostęp: 25.08.2025).
- Lyon T.P., Montgomery A.W. (2015). „The means and end of greenwash”. *Organization & Environment*, 28 (2), s. 223–249. DOI: 10.1177/1086026615575332.
- Mangan D. (2021). *Nestlé and Cargill win child slavery case at Supreme Court*. CNBC News, 17 czerwca. Pobrane z: <https://www.cnbc.com/2021/06/17/supreme-court-nestle-cargill-win-child-slavery-case.html> (dostęp: 25.08.2025).
- Marchesi P., Marchesi N., Fruth B., Boesch C. (2017). *Census and distribution of chimpanzees in Côte D'Ivoire* [Research Report]. Pobrane z: https://www.eva.mpg.de/fileadmin/content_files/staff/boesch/pdf/prim_cen_distr.pdf (dostęp: 25.08.2025).

- McDonald S. (2008). „Tainted Chinese dairy products sicken nearly 53,000 children”. *The Seattle Times*, 22 września. Pobrane z: <https://www.seattletimes.com/nation-world/tainted-chinese-dairy-products-sicken-nearly-53000-children/> (dostęp: 25.08.2025).
- Mistrati M., Romano R. (2010). *The Dark Side of Chocolate* [film dokumentalny]. Danish Broadcasting Corporation. YouTube. Pobrano z: <https://www.youtube.com/watch?v=7Vf-bv6hNeng> (dostęp: 25.08.2025).
- Montgomery A.W., Lyon T.P., Barg J. (2024). „No end in sight? A greenwash review and research agenda”. *Organization & Environment*, 37 (2), s. 221–256.
- Moodaley W., Telukdarie A. (2023). „Greenwashing, sustainability reporting, and artificial intelligence: A systematic literature review”. *Sustainability*, 15 (2), 1481. DOI: 10.3390/su15021481.
- Moorhead J. (2007). „Milking it”. *The Guardian*, 15 maja. Pobrane z: <https://www.theguardian.com/business/2007/may/15/medicineandhealth.lifeandhealth> (dostęp: 25.08.2025).
- Motavalli J. (2016). „A history of greenwashing: How dirty towels impacted the green movement”. *AOL.com*, 15 lipca. Pobrane z: <https://www.aol.com/news/2011-02-12-the-history-of-greenwashing-how-dirty-towels-impacted-the-green.html> (dostęp: 25.08.2025).
- Muller M. (1974). *The Baby Killer: A War on Want Investigation into the Promotion and Sale of Powdered Baby Milks in the Third World*. London: War on Want.
- Nestlé (2018). „Nestlé under fire for marketing claims on baby milk formulas”. *The Guardian*, 1 lutego. Pobrane z: <https://www.theguardian.com/business/2018/feb/01/nestle-under-fire-for-marketing-claims-on-baby-milk-formulas> (dostęp: 25.08.2025).
- Nestlé (2020). *Leading the way: Responsible marketing of breast milk substitutes, 2019 Report*. Pobrane z: <https://www.nestle.com/sites/default/files/2020-08/who-code-compliance-annual-report-2019.pdf> (dostęp: 25.08.2025).
- Nestlé (2024). *Nasze marki: Gerber*. Pobrane z: https://www.nestle.pl/brands/produkty_dla_niemowlat_i_malych_dzieci/gerber (dostęp: 25.08.2025).
- Nestlé Annual Report (2023). Pobrane z: <https://www.nestle.com/media/mediaeventscalendar/allevnts/2023-annual-report> (dostęp: 25.08.2025).
- Neuman W. (2010). „Sample of Nestlé cookie dough has E. coli bacteria”. *The New York Times*, 14 stycznia. Pobrane z: <https://www.nytimes.com/2010/01/14/business/14nestle.html> (dostęp: 25.08.2025).
- Nguyen K. (2015). „Campaigners hope others follow Nestle in admitting and acting on slave labour in its products”. *Reuters*, 24 listopada. Pobrane z: <https://www.reuters.com/article/nestle-seafoodidUSL8N13J3YV20151124/> (dostęp: 25.08.2025).
- Nicolás M.L.D., Desroziere A., Caccioli F., Aste T. (2023). „ESG reputation risk matters: An event study based on social media data”. arXiv. DOI: 10.48550/arXiv.2307.11571.
- Obelleiro P. (2024). „El cártel de la leche se enfrenta a pagar miles de millones de euros a los productores perjudicados”. *El Diario*, 5 lutego. Pobrane z: https://www.eldiario.es/galicia/cartel-leche-enfrenta-pagar-miles-millones-euros-productores-perjudicados_1_10952915.html (dostęp: 25.08.2025).
- O’Keefe B. (2019). „Bitter sweets”. *Fortune*, 1 marca. Pobrane z: <https://fortune.com/longform/cocoa-child-labor-chocolate-industry/> (dostęp: 25.08.2025).
- Palazzo G., Scherer A.G. (2006). „Corporate legitimacy as deliberation: A communicative framework”. *Journal of Business Ethics*, 66 (1), s. 71–88. DOI: 10.1007/s10551-006-9044-2.
- Parguel B., Benoît-Moreau F., Larceneux F. (2011). „How sustainability ratings might deter ‘greenwashing’: A closer look at ethical corporate communication”. *Journal of Business Ethics*, 102 (1), s. 15–28. DOI: 10.1007/s10551-011-0901-2.
- Podgórecki A. (1972). *Zasady socjotechniki*. Warszawa: Książka i Wiedza.

- Podgórecki A., Alexander J.C., Shields R. (1996). *Social Engineering: The Technics of Change*. Montreal: McGill-Queen's University Press.
- Raagaard I. (2023). „Hier landen H&M-Klamotten wirklich”. *Bild*, 29 sierpnia. Pobrane z: <https://www.bild.de/news/ausland/news-ausland/mode-gigant-spielt-oeko-engel-hier-landen-h-m-klamotten-wirklich-84312550.bild.html> (dostęp: 25.08.2025).
- Sailer A., Wilfing H., Straus E. (2022). Greenwashing and bluewashing in Black Friday-related sustainable fashion marketing on Instagram. *Sustainability*, 14 (3), 1494. DOI: 10.3390/su14031494.
- Sainato M. (2023). „Starbucks accused of removing Pride decorations during Pride Month”. *The Guardian*, 14 czerwca. Pobrane z: <https://www.theguardian.com/us-news/2023/jun/12/starbucks-pride-month-decorations-lgbtq> (dostęp: 25.08.2025).
- Save the Children (2013). *Annual report 2013*. Pobrane z: <https://www.savethechildren.org/us/about-us/resource-library/archive> (dostęp: 25.08.2025).
- Starbucks (2023). *Annual report & ESG summary FY2023*. Pobrane z: https://s203.q4cdn.com/326826266/files/doc_financials/2024/ar/fy23-annual-report.pdf (dostęp: 25.08.2025).
- Spaniol M.J., Danilova-Jensen E., Nielsen M., Rosdahl C.G., Schmidt C.J. (2024). „Defining greenwashing: A concept analysis”. *Sustainability*, 16 (20), 9055. DOI: 10.3390/su16209055.
- Stanes E.R., Gibson C.R. (2017). „Materials that linger: An embodied geography of polyester clothes”. *Geoforum*, 85, s. 27–36. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2017.07.006>.
- Statista (2023). *Nestlé – Statistics & Facts*. Pobrane z: <https://www.statista.com/topics/1439/nestle/> (dostęp: 25.08.2025).
- Sundarasan S., Zyznarska-Dworczak B., Goel S. (2024). „Sustainability reporting and greenwashing: A bibliometrics assessment in G7 and non-G7 nations”. *Cogent Business & Management*, 11 (1), 2320812. DOI: 10.1080/23311975.2024.2320812.
- TerraChoice (2010). *The sins of greenwashing: Home and family edition*. Pobrane z: https://www.twosides.info/wp-content/uploads/2018/05/Terrachoice_The_Sins_of_Greenwashing_-_Home_and_Family_Edition_2010.pdf (dostęp: 25.08.2025).
- Thomson O. (2001). *Historia propagandy*. Warszawa: Książka i Wiedza.
- Torelli R., Balluchi F., Lazzini A. (2020). „Greenwashing and environmental communication: Effects on stakeholders' perceptions”. *Business Strategy and the Environment*, 29 (2), s. 407–421. DOI: 10.1002/bse.2373.
- UNICEF (2004). „Breastfeeding can save over 1 million lives yearly”. *UN News*, 20 lipca. Pobrane z: <https://news.un.org/en/story/2004/07/111032> (dostęp: 25.08.2025).
- United Nations Global Compact (2023). *Our participants*. Pobrane z: <https://unglobalcompact.org/what-is-gc/participants> (dostęp: 25.08.2025).
- U.S. Court of Appeals for the Ninth Circuit (2014). *John Doe I et al. v. Nestlé USA, Inc., et al. No. 10-56739*. Pobrane z: <https://cdn.ca9.uscourts.gov/datastore/opinions/2014/09/04/10-56739.pdf> (dostęp: 25.08.2025).
- Wessel M., Quist-Wessel P.M.F. (2015). „Cocoa production in West Africa, a review and analysis of recent developments”. *NJAS: Wageningen Journal of Life Sciences*, 74–75 (1), s. 1–7. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.njas.2015.09.001>.
- WHO (2003). *Breastfeeding*. Pobrane z: https://www.who.int/health-topics/breastfeeding#tab=tab_2 (dostęp: 25.08.2025).
- Whoriskey P., Siegel R. (2019). „Cocoa's child laborers”. *The Washington Post*, 5 czerwca. Pobrane z: <https://www.washingtonpost.com/graphics/2019/business/hershey-nestle-mars-chocolate-child-labor-west-africa/> (dostęp: 25.08.2025).
- Williams J. (2024). „Greenwashing: Appearance, illusion and the future of 'green' capitalism”. *Geography Compass*, 18 (1), e12736. DOI: 10.1111/gec3.12736.

- Xu C., Miao Y., Xiao Y., Lin C. (2025). „DeepGreen: Effective LLM-driven greenwashing monitoring system designed for empirical testing – Evidence from China”. arXiv. DOI: 10.48550/arXiv.2504.07733.
- Yao K., Ma X., Zhang J. (2024). „Green disguise or real action? The truth behind corporate greenwashing under stringent climate policy”. *Ecological Economics*, 219, 108059. DOI: 10.1016/j.eneco.2024.108059.