Reforma kapitalizmu: trzy pożary i pięć filarów Henderson

AUTOR

Fundacja Dobre Państwo

STRESZCZENIE / ABSTRACT

Rebecca Henderson stawia diagnozę współczesnego kapitalizmu, wskazując na jego strukturalne wady wynikające z dogmatu maksymalizacji zysku dla akcjonariuszy. Autorka identyfikuje trzy kluczowe zagrożenia: degradację środowiska, rosnące nierówności ekonomiczne oraz erozję instytucji demokratycznych. Aby zapobiec katastrofie, proponuje transformację opartą na pięciu filarach, w tym budowaniu wartości wspólnej (shared value) oraz przedefiniowaniu celu organizacji. Kluczową rolę w tym procesie odgrywają uniwersalni właściciele oraz mechanizmy nadzoru dorosłych, które mają ograniczyć kapitalizm ekstrakcyjny. Tekst analizuje również wyzwania związane z raportowaniem ESG i podwójną istotnością, wskazując na konieczność przebudowy architektury finansowej i wzmocnienia roli państwa w regulowaniu rynku dla dobra wspólnego. Henderson przekonuje, że zmiana paradygmatu jest jedyną drogą do uratowania globalnej gospodarki.

Rebecca Henderson diagnoses contemporary capitalism, pointing to its structural flaws stemming from the dogma of maximizing shareholder returns. The author identifies three key threats: environmental degradation, growing economic inequality, and the erosion of democratic institutions. To avert catastrophe, she proposes a transformation based on five pillars, including building shared value and redefining organizational purpose. Universal owners and adult oversight mechanisms, designed to curb extractive capitalism, play a key role in this process. The text also examines the challenges of ESG reporting and dual materiality, pointing to the need to reshape the financial architecture and strengthen the state's role in regulating the market for the common good. Henderson argues that a paradigm shift is the only way to save the global economy.

Artykuł analizuje diagnozę Rebecci Henderson, która wskazuje na trzy współczesne napięcia kapitalizmu: degradację środowiska, nierówności i upadek zaufania do

instytucji. Henderson proponuje kompleksowe podejście oparte na pięciu filarach: wartości wspólnej, organizacjach opartych na celu, przebudowie finansów, współpracy i odbudowie instytucji. Teza artykułu głosi, że te filary są wzajemnie powiązane i stanowią warunek przetrwania kapitalizmu. Krytycznie analizuje obecne ESG, wskazując na jego metodologiczne niedoskonałości, ale podkreśla, że lepszy, choć niedoskonały, pomiar jest lepszy niż brak pomiaru. Artykuł argumentuje, że biznes nie jest apolityczny, a wybór między kapitalizmem inkluzywnym a ekstrakcyjnym zależy od siły instytucji demokratycznych. Koncepcja uniwersalnego właściciela, takiego jak fundusz emerytalny, podważa konflikt między zyskiem a dobrem wspólnym, pokazując, że dobro wspólne jest kluczowym komponentem interesu długoterminowego inwestora. Ostatecznie, artykuł przedstawia projekt Henderson jako próbę przeprojektowania fundamentów gospodarki rynkowej, w której elementy poznawcze, instytucjonalne i etyczne trwają w napiętej równowadze.

SŁOWA KLUCZOWE

reforma kapitalizmu | Rebecca Henderson | wartość wspólna | shared value | kapitalizm ekstrakcyjny | ESG | uniwersalny właściciel | podwójna istotność | degradacja środowiska | nierówności ekonomiczne | nadzór dorosłych | CSRD | ryzyko systemowe | cel organizacji | asymetria informacyjna

Trzy pożary: nierówności, klimat i kryzys instytucji

Diagnoza, którą stawia Rebecca Henderson, nie jest problemem, który da się rozbroić jednym żartem czy jedną regulacją. Jest bowiem trójczłonowa, a więc strukturalna. Współczesny kapitalizm, zwłaszcza w odmianie zdominowanej przez dogmat maksymalizacji wartości dla akcjonariuszy, uruchomił trzy egzystencjalne napięcia o charakterze kumulatywnym. Oznacza to, że nie można ich już dłużej rozdzielać do osobnych szuflad w zarządzie, w ministerstwie i w sumieniu obywatela. Pierwszym jest degradacja środowiska, drugim narastająca przepaść nierówności, trzecim zaś upadek instytucji i zaufania. Ten trójkąt nie jest publicystycznym ornamentem, tylko twardą geometrią ryzyka systemowego, gdyż każdy wierzchołek wzmacnia pozostałe dwa. Wypadkową jest erozja fundamentów ładu gospodarczego, rozumianego jako względnie stabilny

splot praw własności, reguł konkurencji, zdolności państwa do egzekwowania norm oraz społecznej gotowości do uznawania ich za wiążące.

Koszty zewnętrzne: środowisko jako błąd rachunkowy

W tej perspektywie degradacja środowiska nie jest problemem moralnym, lecz błędem w obliczeniach o skali cywilizacyjnej. Jest to fundamentalny błąd wyceny, w ramach którego koszty zewnętrzne, czyli szkody nieodpłatnie przerzucane na otoczenie, zostają wbudowane w ceny jako niewidzialna dotacja dla destrukcji. W efekcie to, co księgowość korporacyjna z dumą nazywa zyskiem, jest często jedynie rentą pobieraną za bezpłatne użytkowanie atmosfery, wody czy stabilności klimatu. Oczekiwanie, że w tak skonstruowanym systemie jakakolwiek firma zrezygnuje z tej przewagi, jest fundamentalnym nieporozumieniem. To mylenie etyki z bezlitosną mechaniką bodźców. Teza Hazel Henderson jest więc chłodna i właśnie dlatego tak obciążająca: bez powszechnych reguł, a więc bez państwa zdolnego narzucić i wyegzekwować standardy, nawet najbardziej etyczna firma przegra z konkurentem, który ma mniej skrupułów i lepszego księgowego.

Nierówności ekonomiczne niszczą zaufanie społeczne

W tej optyce nierówności ekonomiczne przestają być wyłącznie kwestią sprawiedliwości, choć nią oczywiście pozostają. Stają się przede wszystkim problemem funkcjonalnym, wręcz systemową usterką. Skrajna koncentracja korzyści dławi bowiem popyt, generuje polityczną furię, a tę z kolei przetwarza na paliwo dla ruchów antyinstytucjonalnych. Gospodarka, w której statystyczny dobrobyt rośnie, podczas gdy wiara w awans społeczny maleje, staje się wylęgarnią cynizmu. A cynizm jest chemicznym rozpuszczalnikiem dla społecznej zgody na wspólne reguły gry. I o ile kapitalizm żywi się zaufaniem do kontraktu, prawa i pieniądza, o tyle nie może sobie pozwolić na traktowanie jego erozji jako kosztu ubocznego, który da się kreatywnie ukryć w przypisach do rocznego raportu.

Shared value: zysk zintegrowany z dobrem społecznym

Pojęcie wartości wspólnej, czyli shared value, należy odrzeć z sentymentalizmu i potraktować jako tezę techniczną. Głosi ona, że przedsiębiorstwo może budować trwałą rentowność, rozwiązując problemy społeczne i środowiskowe. Warunek jest jeden: musi potraktować je jako pole do

innowacji, a nie koszt zewnętrzny, który da się bezkarnie wypchnąć poza własny bilans. Henderson odrzuca tu prosty dogmat o konflikcie między zyskiem a dobrem publicznym. Nie twierdzi, że ten konflikt nie istnieje. Twierdzi natomiast, że w wielu przypadkach jest on artefaktem – wytworem instytucji, które źle skalibrowały ryzyko i pozwoliły prywatnym zyskom pasożytować na kosztach społecznych. Gdy jednak instytucje ewoluują, a wraz z nimi ceny energii, standardy ujawniania informacji, oczekiwania klientów i koszt kapitału, dotychczasowa geometria ryzyka ulega załamaniu. Wtedy problem społeczny staje się problemem bilansowym. A przedsiębiorstwo, które wcześniej nauczyło się myśleć w kategoriach wartości wspólnej, okazuje się po prostu lepiej przystosowane do przetrwania.

Organizacje oparte na celu: priorytet wartości

Drugi filar, organizacje oparte na celu, jest w projekcie Hendersona odpowiedzią na problemy, których nie da się zamknąć w finansowej rubryce. Sam cel, czyli purpose, wymaga jednak precyzyjnej definicji, bowiem słowo to bywa zdradliwe. Nie chodzi tu o zgrabną kampanię wizerunkową, lecz o nadrzędne kryterium sensu, które przenika strategię, projektowanie pracy, kulturę odpowiedzialności i samą logikę podejmowania decyzji. Henderson wiąże ten filar z tak zwaną wysoką drogą zarządzania – praktyką traktowania ludzi nie jako kosztu do redukcji, lecz jako potencjału do rozwijania. To zasób, który kwitnie dzięki uznaniu, a marnieje w upokorzeniu. Jeśli ktoś spodziewa się w tym miejscu psychologicznego kazania, otrzymuje twardy argument z rachunku produktywności i odporności organizacyjnej. Ludzie, którym pozwala się myśleć, stają się bowiem dla organizacji czujnikami błędu. Ci, którym się tego zabrania, stanowią wyłącznie jego koszt.

Nowe metryki: finanse służące celom długofalowym

Skoro przyjęliśmy, że wartość wspólna oraz organizacja oparta na celu stanowią próbę przeprojektowania przedsiębiorstwa od wewnątrz, pora na ruch bardziej bezlitosny intelektualnie. Należy bowiem zapytać nie o to, co firma deklaruje, ani nawet o to, co wytwarza, lecz o to, jakie reguły przetrwania rządzą ekosystemem, w którym operuje. Rebecca Henderson trafia tu w punkt, który jest zarazem banalny i wybuchowy. Dopóki system finansowy premiuje krótkowzroczność, dopóty większość szlachetnych celów będzie miała status kosztownego hobby. W tym sensie filar trzeci – przebudowa finansów – nie jest luksusowym dodatkiem do dwóch pierwszych, lecz ich twardym warunkiem możliwości.

Przebudowa finansów w ujęciu Henderson opiera się na intuicji, że nowoczesny kapitalizm cierpi na chorobę poznawczą. Ekonomia nazywa ją niepełną informacją, a prawo – asymetrią informacyjną, czyli systemową krótkowzrocznością, która zniekształca percepcję ryzyka. Jeżeli inwestor widzi wyłącznie kwartalny zysk, to siłą rzeczy zachowuje się tak, jakby istniał wyłącznie świat krótkoterminowy. Jeżeli nie dostrzega ryzyka klimatycznego, społecznego i instytucjonalnego, to znaczy, że nie potrafi ich uwzględnić w cenie kapitału. A jeśli nie potrafi, to cena kapitału staje się perwersyjnym mechanizmem, który karze odpowiedzialność i nagradza pasożytnictwo na kosztach zewnętrznych. Wtedy degradacja środowiska i narastające nierówności nie są już wypadkiem przy pracy, lecz logicznym produktem ubocznym racjonalności inwestycyjnej, uwięzionej w klaustrofobicznie wąskiej definicji świata.

Bariery standaryzacji: chaos wskaźników ESG

Trzeba jednak powiedzieć to, co dla zwolenników ESG jest prawdą niewygodną, a dla krytyków bywa triumfem zbyt łatwym. Dzisiejsze ESG to pole epistemologicznego chaosu, na którym różne ratingi potrafią dramatycznie sobie zaprzeczać. Nauka zdiagnozowała ten problem bez litości. Berg, Koelbel i Rigobon pokazali, że rozbieżność ocen w dużej mierze wynika z fundamentalnych różnic w tym, co w ogóle jest mierzone, jak jest mierzone oraz jakie wagi przypisuje się poszczególnym komponentom. Oznacza to, że inwestor, który kupuje twardą liczbę, często nabywa arbitralność ubraną w kostium obiektywizmu.

W tej krytyce czai się jednak intelektualna pułapka. Bywa ona używana jako argument, by nie mierzyć niczego. A to jest właśnie wybór najgorszy, bo wtedy arbitralność wraca tylnymi drzwiami, tyle że bez audytu, bez debaty i bez śladu na papierze. W tym sensie spór o ESG przypomina odwieczny spór o statystykę w naukach społecznych. Zła statystyka nie jest argumentem przeciwko statystyce jako takiej. Zła statystyka jest najpotężniejszym argumentem za rygorem metodologicznym, za precyzją definicji, za replikowalnością badań i za uczciwym ujawnianiem błędów. Henderson w praktyce stoi właśnie po tej stronie, nawet jeśli jej język bywa miejscami bardziej mobilizujący niż metodologiczny.

Współpraca branżowa przełamuje impas rynkowy

Dlaczego współpraca jest koniecznością, a nie luksusem? Ponieważ większość kluczowych problemów, od klimatu po stabilność społeczną, działa według logiki dobra publicznego lub wspólnego pastwiska. Każdy ma motywację, by z niego korzystać, lecz nikt nie ma indywidualnego

bodźca, by za nie płacić. W tej grze pojedyncza firma, nawet świadoma zagrożenia, wpada w pułapkę prywatnej racjonalności. Jeśli samotnie zainwestuje w drogie, odpowiedzialne standardy, podczas gdy konkurenci tego nie zrobią, rynek bezlitośnie ukarze ją spadkiem marży. Jeśli jednak zaniecha inwestycji, a reszta zrobi to samo, system wystawi rachunek wszystkim – degradując zasób, z którego wszyscy czerpią życie. Henderson opisała ten dylemat intuicyjnie, ale to współczesna nauka instytucjonalna, z noblistką Elinor Ostrom na czele, udowodniła, że jedynym wyjściem z tej matni są twarde reguły, stały monitoring i nieuchronne sankcje.

Sprawne państwo: strażnik reguł wolnej konkurencji

W piątym filarze swojej konstrukcji Rebecca Henderson dociera do zwornika, w którym jej projekt przestaje być teorią reformy kapitalizmu, a staje się teorią warunków jego przetrwania. Odbudowa instytucji i naprawa rządów nie jest tu bowiem politycznym epilogiem dla poprzednich filarów, lecz warunkiem granicznym całej architektury. Jeśli państwo traci zdolność egzekwowania reguł, a społeczeństwo wiarę w ich sens, wówczas cała misterna konstrukcja wartości wspólnej, celu i współpracy branżowej staje się zaledwie opcją. A opcje, jak wiadomo, są dla tych, którzy mogą sobie na nie pozwolić – reszta musi się dostosować do siły ekonomicznej, informacyjnej lub politycznej.

To tutaj Henderson wprowadza pojęcie, które bywa odbierane jako retoryczna prowokacja, a w istocie ma charakter strukturalny. Stwierdza mianowicie, że rynek potrzebuje nadzoru dorosłych. Sformułowanie to, odczytane powierzchownie, może irytować zwolenników rynkowej autonomii, ponieważ sugeruje pedagogikę, a więc relację nierówności. Jednak w głębszym sensie nie chodzi o wychowywanie przedsiębiorców, lecz o minimalny aparat instytucjonalny, bez którego rynek z mechanizmu koordynacji zmienia się w mechanizm selekcji brutalnej. Nadzór dorosłych nie oznacza zastąpienia rynku centralnym planowaniem, lecz jest gwarancją, że reguły gry są wspólne, egzekwowalne i nie podlegają prywatnemu wykupowi.

Uniwersalny właściciel: portfelowa ochrona systemu

W sercu tej debaty Rebecca Henderson umieszcza postać, którą nazywa uniwersalnym właścicielem. To inwestor z portfelem tak rozległym i zdywersyfikowanym, że ucieczka przed ryzykiem systemowym staje się dla niego niemożliwa. Ucieleśnieniem tej figury jest wielki fundusz emerytalny, z definicji zmuszony do myślenia w horyzoncie pokoleń. Japoński GPIF, kierowany przez Hiro Mizuno, stał się niemal ikoną tej idei – właścicielem przekrojowym i międzypokoleniowym, którego racjonalność musi uwzględniać kondycję całego systemu, a nie tylko

zysk wybranych spółek. To subtelny, lecz potężny zwrot w teorii finansów, podważający naiwną tezę o wiecznym konflikcie między maksymalizacją wartości dla akcjonariusza a dobrem wspólnym. Gdy bowiem akcjonariusz staje się właścicielem całego rynku, dobro wspólne przestaje być kosztem zewnętrznym, a staje się kluczowym komponentem jego własnego interesu. Wtedy ESG zrzuca szaty moralności, by stać się twardą analityką ryzyka portfela.

Europa vs. USA: ideologiczny spór o raportowanie ESG

Europa wytyczyła własny kurs, budując szeroką, normatywną architekturę obowiązków w ramach dyrektywy CSRD i standardów ESRS. Jej ambicją było objęcie raportowaniem znacznie większej liczby podmiotów oraz wdrożenie zasady podwójnej istotności, czyli wymogu analizy nie tylko wpływu otoczenia na finanse firmy, ale i – odwrotnie – wpływu firmy na otoczenie. Pierwsze raporty zgodne z tym reżimem, obejmujące dane za rok 2024, mają zostać opublikowane już w 2025 roku przez pionierów tego systemu. Jednakże, co dla każdej prognozy jest kluczowe, Bruksela zaczęła nagle rozważać redukcję obciążeń i podniesienie progów, oficjalnie w imię konkurencyjności. Globalny kapitał odczytuje ten ruch jednoznacznie: era ekspansji obowiązków ESG może właśnie przechodzić w fazę selektywnego rygoru. Raportowanie pozostanie, lecz zamiast biurokratycznego rytuału stanie się narzędziem skoncentrowanym na największych graczach, łańcuchach dostaw wysokiego ryzyka i danych realnie użytecznych dla inwestorów.

Henderson: apolityczność biznesu to niebezpieczna iluzja

W tym miejscu Henderson przeprowadza zasadniczą polemikę z wygodną fikcją apolitycznego biznesu. Dowodzi, że taka neutralność jest niemożliwością, gdyż każda decyzja biznesowa jest aktem politycznym – na nowo ustala bowiem geometrię podziału zasobów, władzy i ryzyka. Pytanie nie brzmi zatem, czy biznes będzie polityczny, ale jaką politycznością wybierze. Czy będzie to polityka cienia, polegająca na przechwytywaniu regulacji w zaciszu gabinetów, czy też polityka światła, manifestująca się otwartą obroną instytucji gwarantujących równe reguły gry?

Kapitalizm ekstrakcyjny: drenaż zasobów niszczy system

To właśnie tutaj Henderson formułuje jedną z najbardziej intelektualnie niewygodnych tez całego projektu. Alternatywą dla silnego, demokratycznego państwa nie jest bowiem triumf wolnego rynku, lecz jego mroczne odbicie: triumf kapitalizmu ekstrakcyjnego. To rozróżnienie ma fundamentalne znaczenie pojęciowe. Kapitalizm inkluzywny opiera się na architekturze instytucji, które umożliwiają szeroki udział w życiu gospodarczym i politycznym, chronią prawa własności w sposób powszechny, a nie klientelistyczny, oraz zapewniają rządy prawa jako warunek przewidywalności. Kapitalizm ekstrakcyjny to jego patologiczny rewers: system, w którym elity przechwytują państwo, by wykorzystać je do transferu zasobów na własną rzecz, zachowując przy tym pozory rynkowej gry. Rynek w takim układzie nie znika. Zostaje skolonizowany. Konkurencja ustępuje miejsca dostępowi do władzy, innowacja zostaje wyparta przez rentę, a przedsiębiorczość – przez sztukę lobbingu.

Pięć filarów: pętla racjonalności naprawia rynek

Projekt Rebeki Henderson nie jest listą reform do odhaczenia w określonej kolejności. To coś znacznie głębszego: próba przeprojektowania fundamentów, na których stoi nowoczesna gospodarka rynkowa jako forma naszego wspólnego życia. To rozróżnienie jest absolutnie kluczowe. Henderson nie daje nam instrukcji obsługi, lecz architekturę myśli, w której wszystko łączy się ze wszystkim, a każdy filar jest jednocześnie przyczyną, skutkiem i warunkiem istnienia pozostałych. Kapitalizm w jej ujęciu nie jest ani bezduszną maszyną do generowania zysku, ani areną moralnych uniesień. Jest złożonym systemem koordynacji, który działa poprawnie tylko wtedy, gdy jego elementy poznawcze, instytucjonalne i etyczne trwają w stanie nieustannej, napiętej równowagi.

Wartość wspólna, czyli **shared value**, okazuje się w tej perspektywie nie tyle szlachetną ideą etyczną, ile korektą fundamentalnego błędu poznawczego. Jest próbą przywrócenia rachunkowi ekonomicznemu zdolności widzenia tego, co do tej pory systematycznie wypychano poza bilans. Degradacja środowiska przestaje być kwestią ekologicznej wrażliwości, a staje się twardym problemem alokacji zasobów. Nierówności to już nie tylko problem sprawiedliwej redystrybucji, lecz realne ryzyko systemowe dla popytu, stabilności politycznej i samej legitymizacji reguł gry. **Shared value** ma jednak sens tylko wtedy, gdy istnieją instytucje zdolne wymusić symetrię

bodźców. Bez nich staje się jedynie wygodną narracją silniejszych, którzy swój partykularny interes potrafią ubrać w szaty dobra wspólnego.

Organizacje oparte na celu przenoszą tę samą logikę korekty z poziomu rynku do wnętrza firmy. Cel nie jest tu marketingowym ornamentem ani miękką ideologią dla działu HR. Jest twardą zasadą architektoniczną, która porządkuje wszystko: od strategii, przez strukturę decyzyjną, aż po projektowanie stanowisk pracy. Gdy praca ludzka przestaje być traktowana jako koszt podlegający bezwzględnej minimalizacji, a staje się zdolnością do twórczego rozwiązywania problemów, przedsiębiorstwo odzyskuje kluczową kompetencję adaptacyjną. Nierówności ekonomiczne, widziane z tego miejsca, nie są już tylko powodem do moralnego oburzenia. Stają się wskaźnikiem potężnego marnotrawstwa ludzkiego potencjału. Organizacja, która systematycznie produkuje upokorzenie, produkuje również błędy, tyle że rozłożone w czasie.

Przebudowa finansów stanowi w tej architekturze fundament poznawczy. To tutaj, w języku liczb, decyduje się, co system widzi, a na co pozostaje ślepy. Wskaźniki ESG, ujawnienia klimatyczne czy nowe standardy raportowania nie są magicznymi narzędziami zbawienia świata. Są narzędziami korekty informacji, których sens sprowadza się do tego, by przyszłość przestała być niewidzialna w teraźniejszym rachunku. Krytyka ESG, która punktuje rozbieżności ratingów i arbitralność wskaźników, trafia w realny problem metodologiczny, lecz całkowicie mija się z sednem. Sednem jest bowiem pytanie, czy system finansowy ma prawo pozostać ślepy na ryzyka, które już dziś materializują się w postaci kosztów operacyjnych, regulacyjnych i reputacyjnych. Henderson słusznie argumentuje, że lepszy, choć niedoskonały, pomiar jest dalece bardziej racjonalny niż jego brak, który niezmiennie faworyzuje **status quo**.

Czwarty filar, współpraca, wprowadza do tej układanki logikę zbiorowego działania. Tam, gdzie problemy mają strukturę dóbr publicznych – jak klimat czy stabilność systemu – indywidualna racjonalność każdego z graczy nieuchronnie prowadzi do wspólnej katastrofy. Porozumienia branżowe, samoregulacja czy sojusze prekonkurencyjne są próbą przełaman

Polaryzacja polityczna: przyszłość akronimu ESG

To prowadzi do przewrotnego wniosku, który warto potraktować jako intelektualną prowokację. Najbardziej prawdopodobna przyszłość nie wygląda bowiem ani jak apoteoza ESG, ani jak jego nekrolog. Wygląda jak cicha rewolucja w słowniku. Sama etykieta „ESG” stała się politycznie łatwopalna, zwłaszcza w Stanach Zjednoczonych, gdzie narasta zarówno legislacyjna kontrrewolucja, jak i spory sądowe. Procesy, takie jak ten dotyczący planu emerytalnego American

Airlines, stawiają fundamentalne pytanie, czy uwzględnianie tych kryteriów mieści się w granicach obowiązku lojalności wobec beneficjentów i służy ich interesom ekonomicznym.

Jednocześnie realne zagrożenia – ryzyko klimatyczne, niestabilność łańcuchów dostaw czy napięcia społeczne – nie znikają. Zostaną więc po prostu wchłonięte przez bardziej technokratyczny, sterylny język zarządzania ryzykiem, bezpieczeństwa operacyjnego i kosztu kapitału. I w tym tkwi cała ironia abstrakcji, która tak lubi się powtarzać. Świat będzie po cichu robił dokładnie to, o co tak głośno się dzisiaj kłóci.

> Czy zatem, w obliczu rosnącej polaryzacji i zmęczenia etykietami, przyszłość zrównoważonego rozwoju skrywa się w cichej rewolucji słownictwa, gdzie troska o planetę i społeczeństwo staje się po prostu racjonalnym zarządzaniem ryzykiem? Czy to ukryta adaptacja, w której ideały ESG zostaną wchłonięte przez technokratyczny język, by przetrwać w świecie biznesu? A może, paradoksalnie, to właśnie w tym pragmatyzmie tkwi szansa na realną zmianę?

Inspiracje

[1] **"Reimagining capitalism in a world on fire"** Rebeca Henderson

2020 | PublicAffairs

Rebecca Henderson jest ekonomistką urodzoną w Wielkiej Brytanii i profesorem Uniwersytetu Harvarda im. Johna i Natty'ego McArthurów. Jej badania koncentrują się na innowacjach na poziomie firm, dynamice konkurencji oraz integracji celu organizacyjnego z rentownością, szczególnie w kontekście wspierania zrównoważonych praktyk biznesowych.

Rebecca Henderson is a British-born economist and the John and Natty McArthur University Professor at Harvard University. Her research examines firm-level innovation, competition dynamics, and the integration of organizational purpose with profitability, particularly in fostering sustainable business practices.

Harvard University

Literatura uzupełniająca

Książki

Autorzy przywoływani w artykule:

[1] **"Leading Sustainable Change: An Organizational Perspective"**

Rebecca Henderson

2015 | Oxford University Press

[2] **"Accelerating Energy Innovation: Insights from Multiple Sectors"**

Rebecca Henderson

2011 | University of Chicago Press

Literatura pokrewna (Google Scholar):

[3] **"Higher Ground: How Business Can Do the Right Thing in a Turbulent World"**

Alison Taylor

2023 | Harvard Business Review Press

[4] **"The ESG Imperative: How Sustainability and Profitability Can Coexist"**

Rick Alexander

2026 | N/A

Artykuły naukowe

Autorzy przywoływani:

[1] **"Aggregate Confusion: The Divergence of ESG Ratings"**

Florian Berg, Julian F. Koelbel, Roberto Rigobon

2022 | Review of Finance

Google Scholar

[2] **"Quantifying the Returns of ESG Investing: An Empirical Analysis with Six ESG Metrics"**

Florian Berg, Andrew W. Lo, Roberto Rigobon, Manish Singh, Ruixun Zhang

2023 | Journal of Portfolio Management

[3] **"Inside the ESG ratings : (dis)agreement and performance"**

Monica Billio

2020

Google Scholar

[4] **"Can sustainable investing save the world? Reviewing the mechanisms of investor impact"**

J.F. Kölbel, F. Heeb, F. Paetzold, T. Busch

2020 | Organization & Environment

[5] **"Creating shared value using materiality analysis: Strategies from the mining industry"**

Cesar Saenz

2019 | Corporate Social Responsibility and Environmental Management

[6] **"Timing Sustainable Shareholder Proposals in Real Asset Investments"**

Bram van der Kroft, Juan Palacios, Roberto Rigobon, Siqi Zheng

2025 | Working Paper

[7] **"A General Framework for Analyzing Sustainability of Social-Ecological Systems"**

Elinor Ostrom

2009 | Science

Google Scholar

[8] **"Beyond markets and states: polycentric governance of complex economic systems"**

Elinor Ostrom

2010 | American Economic Review

Google Scholar

Artykuły pokrewne (Google Scholar):

[9] **"Innovation in the 21st Century: Architectural Change, Purpose, and the Challenges of Our Time"**

Rebecca Henderson

2020 | Management Science

[10] **"Changing the purpose of the corporation to rebalance capitalism"**

Rebecca M Henderson

2021 | Oxford Review of Economic Policy

[11] **"Scale, Scope, and Spillovers: The Determinants of Research Productivity in Drug Discovery"**

Rebecca Henderson, Iain Cockburn

1996 | RAND Journal of Economics

Tekst opracowany z udziałem sztucznej inteligencji.
Redakcja i kontrola merytoryczna: Fundacja Dobre Państwo.
APA ONE Publishing System
Fundacja Dobre Państwo © 2026
Article ID: 7ff74e2d-1311-4055-956b-84abac28a0be