



ZERO WASTE JAKO PODEJŚCIE SYSTEMOWE, A NIE IDEAŁ



Dofinansowane przez
Unię Europejską

FUTURAMA 
4P

EVACO
Kompleksowe Wyposażenie Obiektów Gastronomicznych
Szkolenia Kwalifikacyjne i Zawodowe

W literaturze przedmiotu zero waste coraz rzadziej przedstawiane jest jako stan docelowy, a coraz częściej jako proces organizacyjnego uczenia się. Odejście od myślenia w kategoriach „zero” i „brak” na rzecz ciągłego ograniczania strat ma kluczowe znaczenie zwłaszcza w sektorze HoReCa, który funkcjonuje w warunkach dużej zmienności popytu, presji czasowej oraz zależności od czynników zewnętrznych, takich jak sezonowość czy dostępność pracowników.

Badania wskazują, że największe straty nie wynikają z braku technologii, lecz z niedopasowania procesów do realnego rytmu pracy lokalu. Planowanie menu oderwane od rzeczywistej rotacji produktów, nadprodukcja wynikająca z obawy przed brakami, czy brak komunikacji pomiędzy kuchnią a obsługą sali to czynniki, które systematycznie generują odpady, niezależnie od stosowanych „ekologicznych” rozwiązań. Zero waste w tym ujęciu staje się narzędziem krytycznej analizy codziennych praktyk, a nie zbiorem norm do odhaczenia.

Co istotne, literatura podkreśla, że skuteczne wdrażanie zero waste wymaga adaptacji do skali i charakteru działalności. Inne rozwiązania sprawdzą się w małej restauracji rodzinnej, inne w hotelu sieciowym, a jeszcze inne w cateringu masowym. Uniwersalne modele wdrożeniowe często zawodzą właśnie dlatego, że ignorują kontekst organizacyjny i kompetencyjny danej placówki.



ZERO WASTE

Między realną zmianą a greenwashingiem – granica operacyjna

Zjawisko greenwashingu w sektorze HoReCa rzadko ma charakter intencjonalny lub cyniczny. W wielu przypadkach jest ono rezultatem napięcia pomiędzy rosnącymi oczekiwaniami rynku a ograniczonymi zasobami organizacyjnymi lokali. Restauracje, hotele i kawiarnie funkcjonują w środowisku silnej konkurencji oraz dużej wrażliwości na opinie klientów, co sprzyja szybkiemu reagowaniu komunikacyjnemu na aktualne trendy, w tym na narrację związaną z ekologią i zrównoważonym rozwojem. W takich warunkach

działania środowiskowe bywają inicjowane przede wszystkim na poziomie deklaracji, zanim zostaną osadzone w realnych procesach operacyjnych.

Literatura przedmiotu wskazuje, że greenwashing najczęściej pojawia się w sytuacjach, w których komunikacja wyprzedza zmianę organizacyjną. Hasła takie jak „zero waste”, „eko kuchnia” czy „zrównoważona restauracja” zaczynają funkcjonować jako skróty myślowe, oderwane od decyzji dotyczących zakupów, planowania produkcji, organizacji pracy zespołu czy relacji z dostawcami. Brak spójności pomiędzy narracją a praktyką sprawia, że działania środowiskowe nie są zakorzenione w codziennych rutynach, lecz pozostają na poziomie symbolicznych gestów, często skupionych na elementach widocznych dla klienta.

Granica pomiędzy realną zmianą a greenwashingiem ma w tym sensie charakter operacyjny, a nie deklaracyjny. O realnym wdrożeniu zero waste decyduje nie to, czy lokal komunikuje swoje działania, lecz czy są one zintegrowane z podstawowymi procesami organizacyjnymi. Gdy komunikacja staje się celem samym w sobie, a zmiana procesów zostaje odłożona „na później”, rośnie ryzyko, że działania środowiskowe będą miały charakter fasadowy i krótkotrwały.

Badacze zwracają również uwagę na długofalowe konsekwencje takiego podejścia, wykraczające poza sferę wizerunkową. Niespójność pomiędzy deklarowanymi wartościami a codzienną praktyką wpływa na kulturę organizacyjną i relacje wewnętrzne. Pracownicy, którzy obserwują rozdzźwięk pomiędzy komunikatami marketingowymi a realiami



pracy, mogą odczuwać frustrację i spadek zaufania do inicjatyw związanych z ESG. W takich warunkach działania środowiskowe przestają być postrzegane jako sensowna strategia, a zaczynają funkcjonować jako narzucona narracja, nie mająca przełożenia na ich doświadczenie zawodowe.

Z perspektywy zarządzania organizacją greenwashing staje się więc problemem nie tylko reputacyjnym, lecz także strukturalnym i kulturowym. Osłabia on zdolność organizacji do uczenia się, utrudnia budowanie zaangażowania zespołu oraz zwiększa ryzyko oporu wobec kolejnych inicjatyw prośrodowiskowych. W skrajnych przypadkach może prowadzić do sytuacji, w której nawet realne, dobrze zaprojektowane

działania zero waste spotykają się z brakiem zaufania i sceptycyzmem.

Literatura podkreśla, że przeciwdziałanie greenwashingowi wymaga odwrócenia dominującej logiki: najpierw zmiana procesów, potem komunikacja. Realna transformacja zaczyna się od analizy operacyjnej, stopniowego wdrażania usprawnień i włączania zespołu w proces zmiany. Dopiero na tej podstawie możliwa jest spójna i wiarygodna narracja zewnętrzna. W takim ujęciu komunikacja nie pełni funkcji maskującej braki organizacyjne, lecz staje się naturalnym przedłużeniem rzeczywistych praktyk.

Granica pomiędzy realną zmianą a greenwashingiem przebiega zatem nie na poziomie intencji, lecz na poziomie spójności. Tam, gdzie działania środowiskowe są zakorzenione w codziennej pracy, zero waste staje się elementem dojrzałej strategii zarządczej. Tam natomiast, gdzie pozostaje jedynie deklaracją, szybko traci swoją wiarygodność i potencjał transformacyjny.

Skala problemu a potencjał zmiany – od danych do decyzji

Dane dotyczące marnowania żywności w sektorze HoReCa są często przywoływane jako argument przemawiający za koniecznością wdrażania działań prośrodowiskowych, jednak sama dostępność statystyk rzadko prowadzi do rzeczywistej transformacji praktyk organizacyjnych. Literatura przedmiotu wskazuje, że liczby – nawet jeśli pokazują



skalę strat w sposób jednoznaczny – pozostają abstrakcyjne, dopóki nie zostaną osadzone w konkretnym kontekście operacyjnym danego lokalu. Kluczowe znaczenie ma zatem nie tyle posiadanie danych, ile umiejętność ich interpretacji oraz przełożenia na decyzje dotyczące codziennego funkcjonowania organizacji.

Badania pokazują, że informacja o skali strat staje się użyteczna dopiero w momencie, gdy umożliwi identyfikację tzw. punktów krytycznych – etapów procesu, w których marnowanie żywności występuje najczęściej lub generuje największe koszty. Mogą to być m.in. niewłaściwie zaplanowane zakupy, nadprodukcja wynikająca z obawy przed brakami w menu, brak koordynacji między kuchnią a obsługą

sali czy sztywne porcjowanie nieuwzględniające realnych potrzeb klientów. Analiza danych pełni wówczas funkcję diagnostyczną, pozwalając na odejście od intuicyjnych ocen na rzecz decyzji opartych na obserwacji i faktach.

Literatura podkreśla również, że największy potencjał redukcji strat w HoReCa wiąże się nie z inwestycjami technologicznymi, lecz z drobnymi, lecz konsekwentnymi zmianami organizacyjnymi. Modyfikacja godzin przygotowywania potraw, lepsze planowanie produkcji w oparciu o rzeczywistą sprzedaż, usprawnienie komunikacji pomiędzy zespołami czy większa elastyczność w zakresie wielkości porcji często przynoszą wymierne efekty przy minimalnych kosztach wdrożeniowych. W tym ujęciu zero waste funkcjonuje jako narzędzie zarządcze, wspierające racjonalizację procesów, a nie jako zbiór norm narzucanych z zewnątrz.

Co istotne, redukcja strat żywności posiada również wyraźny wymiar edukacyjny i kulturowy. Proces systematycznego monitorowania oraz omawiania wyników sprzyja refleksji zespołu nad własnymi praktykami i decyzjami podejmowanymi w codziennej pracy. Pracownicy zaczynają postrzegać ograniczanie strat nie jako narzucony obowiązek, lecz jako element profesjonalizmu i odpowiedzialnego zarządzania zasobami. Wzmacnia to poczucie sprawczości oraz współodpowiedzialności za funkcjonowanie lokalu.

W tym sensie zero waste przestaje być abstrakcyjnym celem środowiskowym, a staje się integralną częścią procesu uczenia się organizacji. Dane nie pełnią już wyłącznie funkcji sprawozdawczej, lecz stają się



impulsem do dialogu, korekty działań i stopniowego doskonalenia praktyk operacyjnych. Tak rozumiane podejście pozwala łączyć cele środowiskowe z efektywnością ekonomiczną oraz rozwojem kompetencji zespołu, co stanowi jeden z fundamentów dojrzałej strategii ESG w sektorze HoReCa.

Czynnik ludzki i ryzyko „przeeko-logizacji” – perspektywa psychospołeczna

W badaniach nad wdrażaniem praktyk zrównoważonego rozwoju w sektorach usługowych coraz wyraźniej podkreśla się znaczenie czynników psychospołecznych jako kluczowego determinanty skuteczności zmian. Sektor HoReCa charakteryzuje się specyficznymi warunkami pracy: wysokim tempem, dużą zmiennością obciążenia, presją czasu oraz częstą rotacją personelu. W takim środowisku każda nowa procedura, nawet jeśli jej cel jest społecznie pożądany, wchodzi w interakcję z już istniejącymi napięciami organizacyjnymi.

Z perspektywy psychologii pracy działania zero waste mogą być postrzegane ambiwalentnie. Z jednej strony wpisują się w wartości odpowiedzialności i sensu pracy, z drugiej – jeśli są wprowadzane w sposób formalny, odgórny i pozbawiony kontekstu – stają się kolejnym źródłem obciążenia poznawczego i emocjonalnego. Pracownicy HoReCa funkcjonują często w warunkach ograniczonej autonomii decyzyjnej, dlatego dodatkowe wymagania, takie jak nowe zasady segregacji, kontroli strat czy raportowania, mogą być odbierane jako presja, a nie wsparcie.

Literatura przedmiotu opisuje to zjawisko jako eco-fatigue lub zmęczenie narracją środowiskową. Pojawia się ono w sytuacji, gdy pracownicy nie widzą bezpośredniego związku pomiędzy wymaganymi działaniami a realnym usprawnieniem ich pracy. W efekcie praktyki zero waste tracą swój



pierwotny sens i zaczynają funkcjonować jako formalny rytuał – wykonywany mechanicznie, bez wewnętrznego zaangażowania. Tak rozumiana „przeeko-logizacja” nie tylko nie sprzyja redukcji strat, lecz może prowadzić do spadku motywacji oraz erozji zaufania do inicjatyw ESG jako całości.

Badania nad zarządzaniem zmianą wskazują, że kluczowym czynnikiem ograniczającym to ryzyko jest sposób, w jaki działania środowiskowe są integrowane z codziennymi realiami pracy zespołu. Skuteczne wdrażanie zero waste nie polega na dodawaniu kolejnych obowiązków, lecz na reinterpretacji istniejących praktyk w taki sposób, aby były one bardziej efektywne i mniej obciążające. Przykładowo, ograniczanie

nadprodukcji może zmniejszyć presję czasową w kuchni, a lepsze planowanie zakupów – chaos organizacyjny i stres związany z brakami surowców.

W tym kontekście zielone kompetencje nabierają szerszego znaczenia. Obejmują one nie tylko wiedzę o środowisku czy procedurach, lecz także kompetencje komunikacyjne, zdolność do współpracy oraz umiejętność adaptacji do zmieniających się warunków. Pracownicy, którzy są włączani w proces identyfikowania problemów i testowania rozwiązań, częściej postrzegają zero waste jako element profesjonalizmu, a nie ideologiczny narzut. Taki partycypacyjny model wdrażania sprzyja budowaniu poczucia sprawczości oraz współodpowiedzialności za funkcjonowanie organizacji.

Z perspektywy psychospołecznej zero waste może więc pełnić podwójną rolę: albo stać się źródłem dodatkowego obciążenia i oporu, albo – przy odpowiednim podejściu – narzędziem wzmacniającym kulturę organizacyjną, dialog i zaangażowanie zespołu. Kluczowe znaczenie ma tu odejście od narracji normatywnej na rzecz narracji pragmatycznej, pokazującej, w jaki sposób działania środowiskowe realnie wspierają jakość pracy, dobrostan pracowników i stabilność operacyjną lokalu.

Zero waste jako element dojrzałej strategii ESG



W kontekście ESG zero waste w HoReCa nabiera znaczenia nie jako pojedynczy wskaźnik środowiskowy, lecz jako sygnał dojrzałości zarządczej. Organizacje, które traktują redukcję strat jako element długofalowej strategii, częściej integrują działania środowiskowe z obszarem społecznym i ładem organizacyjnym. Oznacza to m.in. uwzględnianie dobrostanu pracowników, transparentności decyzji oraz odpowiedzialności w łańcuchu dostaw.

Literatura podkreśla, że takie podejście sprzyja budowaniu odporności organizacyjnej w warunkach zmieniających się regulacji i oczekiwań rynkowych. Zero waste staje się wówczas narzędziem adaptacyjnym, umożliwiającym reagowanie na presję kosztową, wymagania partnerów biznesowych oraz rosnącą świadomość konsumentów, bez popadania w deklaratorywność i greenwashing.

Dofinansowane ze środków UE. Wyrażone poglądy i opinie są jedynie opiniami autora lub autorów i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy i opinie Unii Europejskiej lub Fundacji Rozwoju Systemu Edukacji. Unia Europejska ani Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji nie ponoszą za nie odpowiedzialności.

Wszystkie rezultaty wypracowane w ramach projektu "ZIELONA PRZYSZŁOŚĆ SEKTORA HORECA" udostępniane są na zasadzie otwartych licencji (CC BY-SA 4.0 DEED). Można z nich korzystać bezpłatnie i bez ograniczeń. Kopiowanie lub przetwarzanie tych materiałów w całości lub w części bez zgody autora jest zabronione. W przypadku wykorzystania rezultatów niezbędne jest podanie źródła finansowania oraz jego autorów.

