Granice prawa a odpowiedzialność korporacji wg Stone'a

AUTOR

Fundacja Dobre Państwo

STRESZCZENIE / ABSTRACT

Christopher D. Stone w swojej analizie "Where the Law Ends" precyzyjnie diagnozuje fundamentalne niedopasowanie tradycyjnego prawa do złożonej natury korporacji. Dowodzi, że problem bezradności prawa nie wynika z jego braku, lecz z systemowych barier, które uniemożliwiają skuteczną regulację. Stone identyfikuje sześć kluczowych przeszkód, w tym mit racjonalnego aktora ekonomicznego, rozproszenie odpowiedzialności i paradoksalny status korporacji jako osoby prawnej bez moralnego sumienia. W odpowiedzi na ten kryzys, autor proponuje rewolucyjne reformy instytucjonalne, takie jak wprowadzenie Dyrektorów Publicznych i koncepcji odpowiedzialności zadaniowej, mające na celu prewencję i realne zakorzenienie odpowiedzialności w strukturach korporacyjnych.

In his analysis, "Where the Law Ends," Christopher D. Stone precisely diagnoses the fundamental incompatibility of traditional law with the complex nature of corporations. He argues that the problem of legal inadequacy stems not from a lack of law, but from systemic barriers that prevent effective regulation. Stone identifies six key obstacles, including the myth of the rational economic actor, the diffusion of responsibility, and the paradoxical status of the corporation as a legal entity without a moral conscience. In response to this crisis, the author proposes revolutionary institutional reforms, such as the introduction of Public Directors and the concept of task-based accountability, aimed at prevention and truly embedding accountability in corporate structures.

W swojej książce **Where the Law Ends**, Christopher D. Stone analizuje bezradność tradycyjnego prawa w regulowaniu działalności korporacji, argumentując, że problem nie tkwi w braku przepisów, lecz w ich fundamentalnym niedopasowaniu do natury tych złożonych organizacji. Prawo, historycznie skoncentrowane na jednostce, nie radzi sobie z bytem kolektywnym, który kieruje się własną logiką, rozproszoną odpowiedzialnością i dążeniem do

zysku, często kosztem dobra publicznego. Stone dekonstruuje mit racjonalnego aktora ekonomicznego, wskazując na strukturalną separację własności od zarządzania, rozproszenie odpowiedzialności i skłonność prawa do reagowania na skutki, a nie przyczyny. Proponuje on przełomowe rozwiązanie: przeprojektowanie procesu decyzyjnego w korporacjach, wprowadzając mechanizmy refleksji, transparentności i odpowiedzialności, takie jak niezależne rady nadzorcze, Dyrektorzy Publiczni i audyty wpływu. Jego wizja, choć kontrowersyjna, stanowi próbę "instytucjonalizacji sumienia", wbudowania odpowiedzialności społecznej w strukturę korporacyjną, czyniąc ją integralną częścią jej funkcjonowania, a nie jedynie reakcją na zewnętrzne regulacje. Stone kwestionuje paradygmat maksymalizacji zysku jako jedynego celu korporacji i stawia pytanie o przyszłość demokracji w świecie zdominowanym przez bezosobowe struktury władzy gospodarczej.

SŁOWA KLUCZOWE

Christopher D. Stone | odpowiedzialność korporacji | granice prawa | Where the Law Ends | osoba prawna | racjonalny aktor ekonomiczny | immunizacja menedżerów | rozproszenie odpowiedzialności | kryzys narzędzi prawnych | reforma korporacji | rada dyrektorów | Dyrektorzy Publiczni | odpowiedzialność zadaniowa | prawo gospodarcze | etyka biznesu

Tradycyjne prawo: bezsilność wobec korporacji

Christopher D. Stone z analityczną precyzją dowodzi, że problem bezradności prawa wobec korporacji nie wynika z jego braku, lecz z fundamentalnego niedopasowania do natury tych złożonych organizmów. Prawo, historycznie skrojone na miarę jednostki, zderza się z bytem kolektywnym, który rządzi się zupełnie inną logiką. To zderzenie, jak pokazuje Stone, ujawnia się w kilku systemowych barierach, które uniemożliwiają skuteczną regulację.

Pierwszą z nich jest mit racjonalnego aktora ekonomicznego. Tradycyjne prawo karne i cywilne opiera się na założeniu, że sankcje finansowe skutecznie odstraszają, ponieważ uderzają w jednostkę dążącą do maksymalizacji zysku. Korporacja nie jest jednak taką jednostką. Jej wewnętrzne mechanizmy napędzane są nie tylko chęcią zysku, ale też walką o prestiż, udział w rynku, bezpieczeństwo reputacyjne czy osobiste ambicje menedżerów. W tym kontekście grzywna przestaje być dotkliwą karą, a staje się jedynie kolejnym kosztem prowadzenia działalności, elementem bilansu ryzyka, który można wkalkulować w cenę produktu.

Drugi problem to strukturalna separacja własności od zarządzania. Właściciele, czyli rozproszeni akcjonariusze, mają znikomą kontrolę nad decyzjami zarządu. W rezultacie kara finansowa nałożona na korporację uderza głównie w wartość ich akcji, rzadko dotykając osobiście menedżerów odpowiedzialnych za szkodliwe decyzje. Ci ostatni chronieni są przez proceduralne zasłony niewiedzy, a często także przez korporacyjne polisy ubezpieczeniowe. Powstaje sytuacja, którą Stone trafnie określa mianem „immunizacji elit menedżerskich" wobec konsekwencji własnych działań.

Trzecią barierą jest rozproszenie odpowiedzialności wewnątrz samej organizacji. Wielkie korporacje to archipelagi quasi-autonomicznych działów i centrów zysku, z których każdy definiuje sukces we własnej, lokalnej perspektywie. Informacje o ryzyku dla całej firmy są po drodze na szczyt filtrowane, wygładzane lub celowo ukrywane. Stone nazywa to mechanizmem „filtrowania złych wiadomości", który praktycznie uniemożliwia przypisanie winy konkretnym osobom na wyższych szczeblach. Prawo tymczasem uparcie traktuje korporację jako monolit, ignorując fakt, że sprawczość rozgrywa się w zdecentralizowanych podsystemach.

Czwarty czynnik to skłonność prawa do koncentracji na skutkach, a nie na przyczynach. Sankcje nakłada się w reakcji na już wyrządzoną szkodę – wyciek chemikaliów, wadliwy produkt, katastrofę ekologiczną – zamiast zająć się instytucjonalnymi patologiami, które do niej doprowadziły. Przypomina to nieustanne gaszenie pożarów przy jednoczesnym ignorowaniu źródeł ognia. Korporacja traktowana jest jak czarna skrzynka: liczy się to, co z niej wychodzi, a nie to, jak wadliwie skonstruowany jest wewnętrzny mechanizm decyzyjny.

Piątym elementem jest preferowanie przez system prawny negocjacji zamiast odstraszania. Ugody sądowe, odszkodowania i grzywny stają się narzędziami, które pozwalają zamknąć sprawę bez naruszania fundamentów działalności korporacji. W efekcie szkodliwe działania nie są postrzegane jako egzystencjalne zagrożenie, lecz jako ryzyko inwestycyjne, które można oszacować i wliczyć w koszty. Prawo, zamiast zapobiegać szkodliwym działaniom, staje się jednym z elementów rachunku ekonomicznego.

Szóstą przeszkodą jest niemal techniczna trudność w ustaleniu indywidualnej odpowiedzialności. Prokuratorzy wolą ścigać bezosobową korporację niż konkretnych menedżerów, co jest drogą na skróty. Gdy jednak próbują, napotykają barierę dowodową: jak udowodnić, że dany dyrektor wiedział o nieprawidłowościach? Sądy często akceptują tłumaczenia o niewiedzy, a mechanizmy takie jak indemnizacja, czyli praktyka przejmowania przez firmę kosztów kar nałożonych na menedżerów, ostatecznie rozmywają osobistą odpowiedzialność.

Wszystkie te czynniki składają się na ponury wniosek, który formułuje Stone: „prawo istnieje, lecz jego groźby nie są powiązane z realnymi doświadczeniami decydentów korporacyjnych". Groźba jest skuteczna tylko wtedy, gdy aktor widzi bezpośredni związek między swoim czynem a karą. Gdy jednak działanie jest

rozproszone, a sankcja dotyka abstrakcyjnego bytu, ten związek zanika. Jak pisał Michel Foucault, prawo nie jest prostym instrumentem represji, lecz elementem gry sił. Diagnoza Stone'a pokazuje, że w tej grze prawo jest po prostu zbyt słabym graczem, by zmienić logikę instytucjonalną korporacji.

Mamy więc do czynienia z systemowym kryzysem narzędzi prawnych. Nie jest to kryzys ilości przepisów, lecz ich jakości i adekwatności. Zamiast regulować procesy, prawo reaguje na ich skutki. Zamiast wzmacniać indywidualną odpowiedzialność, rozmywa ją w zbiorowych ugodach. Zamiast odstraszać, zachęca do kalkulacji. W tym miejscu Stone dokonuje przełomowego zwrotu. Skoro mnożenie przepisów nie działa, rozwiązaniem musi być przeprojektowanie samego procesu decyzyjnego w korporacjach. Odpowiedzialność trzeba wpisać w ich strukturę, a nie tylko egzekwować po fakcie.

Korporacja: osoba prawna bez sumienia

W swojej książce **Where the Law Ends** Christopher D. Stone demontuje fundamenty współczesnego systemu gospodarczego, dowodząc, że tradycyjne narzędzia prawne są bezradne w konfrontacji z wielkimi korporacjami. Już sam tytuł brzmi jak ostrzeżenie. Tam, gdzie kończy się prawo, zaczyna się bowiem przestrzeń niekontrolowanej władzy podmiotów, które, choć prawnie uznane za osoby, nie są zdolne do przejawiania odpowiedzialności moralnej. Korporacja, jak argumentuje Stone, nie posiada świadomości ani sumienia, nie doświadcza poczucia winy, nie odczuwa wstydu. Ta fundamentalna różnica oddziela ją od jednostki ludzkiej, wokół której przez stulecia budowano gmach instytucji prawnych.

To rozróżnienie otwiera pole dla pytań o charakterze filozoficznym i prawnym. Czy byt, który nie ma zdolności do odczuwania winy, może być w ogóle karany w sensowny sposób? Jak bowiem karać organizację, która nie cierpi indywidualnie, nie zna upokorzenia ani wstydu? Stone zdaje się powtarzać, że od korporacji nie można oczekiwać skruchy, a jedynie wymusić dostosowanie do reguł. Korporacja przypomina strukturę mechaniczną. Można zmieniać jej parametry, przestawiać dźwignie, regulować bodźce, ale nie można jej moralnie napominać, licząc na wewnętrzną przemianę.

Stone zwraca uwagę, że w amerykańskim systemie prawnym, a szerzej w całej tradycji zachodniej, korporacja otrzymała status osoby prawnej. Sąd Najwyższy Stanów Zjednoczonych wielokrotnie potwierdzał, że jest ona podmiotem zdolnym do korzystania z konstytucyjnej ochrony w zakresie równego traktowania i należytego procesu. Rodzi to jednak fundamentalny paradoks. Z jednej strony korporacje są osobami w sensie formalnym i cieszą się przywilejami tego statusu. Z drugiej zaś nie są osobami w sensie moralnym i psychologicznym, ponieważ brakuje im wewnętrznego życia, które można by obciążyć odpowiedzialnością. Właśnie w tym pęknięciu Stone dostrzega źródło chronicznej nieskuteczności prawa wobec współczesnych gigantów gospodarczych.

Sankcje prawne: mechanizmy unikania odpowiedzialności

Prawo, jak wskazuje autor, jest systemem historycznie skrojonym na miarę człowieka. Jego cały aparat pojęciowy – od intencjonalności po odpowiedzialność – został skonstruowany z myślą o jednostkach, które można motywować sankcją lub nagrodą, które doświadczają strachu, wstydu czy moralnego obowiązku. W zderzeniu z korporacją ta misterna konstrukcja ulega jednak erozji. Korporacja nie odczuwa lęku, gdyż jej decyzje, rozproszone i kolegialne, skutecznie neutralizują indywidualny strach przed karą. Nie zna wstydu, ponieważ brakuje jej ciała i twarzy, które mogłyby się zarumienić. Nie dręczą jej też wyrzuty sumienia, albowiem jej decydenci zawsze mogą powołać się na systemowe ograniczenia i rzekomy brak wiedzy.

Stone formułuje tu jedną ze swych najważniejszych tez: prawo nie jest tyle nieobecne, co fundamentalnie nieadekwatne wobec korporacyjnej rzeczywistości. Zwiększanie liczby przepisów, mnożenie sankcji finansowych czy rozbudowywanie katalogu regulacji nie prowadzi do rozwiązania problemu, jest bowiem niczym innym jak uporczywym popełnianiem błędu analogii. Zakłada się, że korporację można korygować w ten sam sposób, w jaki koryguje się zachowania jednostki, podczas gdy jej instytucjonalna struktura działa według całkowicie odmiennych, bezosobowych zasad. To próba moralnego napominania mechanizmu, który rozumie jedynie logikę bodźców i kosztów.

Rozproszona odpowiedzialność: erozja etyki korporacyjnej

Głębsze zrozumienie tego mechanizmu wymaga interdyscyplinarnej refleksji. Socjologia organizacji wskazuje na zjawisko „odpowiedzialności rozproszonej”, w którym jednostki, ograniczone do wąskiego fragmentu procesu, tracą poczucie związku z końcowym efektem. Psychologia moralna uczy bowiem, że poczucie winy rodzi się z dostrzegalnego związku przyczynowego między naszym czynem a cudzą krzywdą. W korporacyjnym labiryncie, złożonym z setek tysięcy stanowisk, ów związek zostaje skutecznie zatarty. W rezultacie, jak przenikliwie zauważył Max Weber, „racjonalizacja działań prowadzi do irracjonalności systemu”, a jego słynna „żelazna klatka” biurokracji staje się fabryką bezosobowego zła.

Korporacje: prywatne rządy bez legitymizacji

Nieprzypadkowo Christopher Stone dostrzega w korporacjach swoiste „prywatne rządy”. Skupienie w ich rękach ogromnego kapitału i władzy pozwala im bowiem regulować życie społeczne, oddziaływać na

politykę, a nawet formować normy kulturowe. Jednak w przeciwieństwie do rządów politycznych, nie podlegają one demokratycznym mechanizmom kontroli ani konstytucyjnym ograniczeniom, które wynikają z zasady suwerenności ludu. Ich władza jest zatem realna, lecz pozbawiona demokratycznej legitymizacji. Problem korporacji staje się w tym ujęciu kwestią ustrojową, a nie wyłącznie prawną.

Instytucjonalizacja sumienia: mechanizm etyki korporacyjnej

Skoro tradycyjny system prawny, jak dowodzi Christopher D. Stone, okazuje się bezradny w starciu z korporacją, rozwiązanie problemu nie może polegać na prostym pomnażaniu przepisów. Musi sięgać głębiej, ku przeprojektowaniu samej instytucjonalnej maszynerii decyzyjnej. W tym miejscu wyłania się najcenniejszy wkład jego myśli: wizja odpowiedzialności społecznej, która porzuca płaszcz retoryki i propagandy na rzecz precyzyjnych, wykonalnych reform. Kluczową ideą jest bowiem przeniesienie punktu ciężkości z efektów działań na same procesy, które do nich prowadzą. Stone argumentuje, że jeśli struktura decyzyjna będzie wymuszać refleksję, transparentność i odpowiedzialność, to jej rezultaty siłą rzeczy staną się mniej szkodliwe. Jego propozycje nie są zatem karami post factum, lecz instrumentami organizacyjnymi, które mają zapobiegać szkodom, zanim się wydarzą.

Na pierwszy ogień idzie samo serce korporacyjnej władzy – rada dyrektorów. Stone z chirurgiczną precyzją demaskuje jej częstą fasadowość, wskazując, że w istniejącym modelu składa się ona z osób powiązanych z zarządem, a przez to uwikłanych w konflikt interesów i pozbawionych niezależności. Jego recepta jest radykalna: eliminacja dyrektorów wewnętrznych i wprowadzenie mechanizmów gwarantujących udział osób finansowo niezależnych od spółki. Rada ma przestać być teatrem pozorów, w którym jedynie zatwierdza się decyzje menedżerów, a stać się rzeczywistym ciałem kontrolnym, zdolnym do sprawowania realnego nadzoru.

Reforma ta pociąga za sobą fundamentalną zmianę zakresu odpowiedzialności rady. Jej funkcje i kompetencje muszą zostać zdefiniowane na nowo, a standardy podniesione do poziomu, który czyni z dyrektorów nie tylko reprezentantów akcjonariuszy, lecz także strażników interesu publicznego. W tej wizji sala posiedzeń rady dyrektorów staje się miejscem, gdzie aktywnie monitoruje się i koryguje procesy decyzyjne wewnątrz organizacji. Aby jednak ta rola nie była czysto symboliczna, niezbędny jest trzeci element: swobodny przepływ informacji. Stone podkreśla, że dyrektorzy muszą mieć dostęp do danych i raportów pozwalających realnie oceniać ryzyka. Zatrudnienie niezależnego personelu pomocniczego dla rady staje się w jego projekcie koniecznością, która daje strażnikom oczy i uszy, bez których ich władza pozostałaby ślepa.

Dyrektorzy Publiczni: strażnicy interesu publicznego

Drugą, dalece bardziej innowacyjną propozycją Stone’a jest wprowadzenie instytucji Dyrektorów Publicznych Ogólnych, którzy mieliby być mianowani przez specjalnie powołaną Federalną Komisję Korporacyjną i działać w największych, najbardziej wpływowych korporacjach. Ich zadaniem byłoby pełnienie funkcji swoistego „superego korporacji”, wewnętrznego głosu rozsądku i praworządności. Dyrektorzy ci staliby się strażnikami prawa, a zarazem bezpiecznym kanałem komunikacji dla sygnalistów, którzy w opresyjnej kulturze korporacyjnej często nie mają ani odwagi, ani realnej możliwości nagłaśniania nadużyć. Stone podkreśla, że nawet symboliczne przypomnienie o obowiązkach wobec społeczeństwa, wbudowane w samą strukturę decyzyjną, mogłoby wywołać ogromny wstrząs kulturowy, bowiem Dyrektor Publiczny staje się uosobieniem obecności społeczeństwa w sali obrad zarządu.

Można powiedzieć, że propozycja zakłada „instytucjonalizację sumienia”. Skoro bowiem korporacja, jako amoralna struktura, sama z siebie sumienia nie posiada, należy je do niej wszczepić poprzez obecność niezależnego aktora, powołanego nie w interesie akcjonariuszy, lecz w interesie ogółu.

Jeszcze bardziej radykalnym pomysłem jest koncepcja Dyrektorów Publicznych Specjalnych, powoływanych w korporacjach szczególnie problematycznych – tych, które notorycznie łamały prawo lub działały w branżach obciążonych wyjątkowym ryzykiem społecznym. W przeciwieństwie do Dyrektorów Ogólnych, ich mandat byłby ściśle określony przez sądy lub agencje regulacyjne, koncentrując się na konkretnych obszarach, takich jak zdrowie pracowników czy ochrona środowiska. Rozwiązanie to nie było całkowicie nowe, gdyż prawo amerykańskie znało już instytucję dyrektorów tymczasowych, powoływanych w sytuacjach paraliżujących konfliktów między akcjonariuszami. Prekursorstwo Stone’a polega na przesunięciu akcentu: od ochrony relacji wewnątrzkorporacyjnych ku ochronie interesu publicznego. Jest to wyraz myślenia prawdziwie przełomowego. Skoro korporacje są prywatnymi rządami, to społeczeństwo ma pełne prawo do posiadania swoich „reprezentantów” w ich strukturach władzy.

Wewnętrzne reformy Stone'a: zmiana architektury firm

Kolejna propozycja Stone’a dotyczy wewnętrznej architektury korporacji i tworzenia w niej wyspecjalizowanych stanowisk, takich jak wiceprezes ds. ochrony środowiska. Istotą tego rozwiązania nie jest jednak sama formalizacja funkcji, lecz obarczenie jej realną odpowiedzialnością za niewykonanie powierzonych zadań. Myśliciel argumentuje, że wraz ze wzrostem skali organizacji coraz trudniej przypisać jednostkową odpowiedzialność za produkt końcowy – staje się ona rozproszona i anonimowa. Jeśli jednak odpowiedzialność zostanie zdefiniowana na poziomie zadań, na przykład za rzetelne przygotowanie raportu

środowiskowego, wskazanie winnego staje się nie tylko możliwe, ale i prewencyjne, zapobiegając problemom, zanim przerodzą się w katastrofę.

Można powiedzieć, że Stone proponuje fundamentalną zmianę logiki sankcji: od odpowiedzialności zorientowanej na efekt końcowy ku odpowiedzialności zadaniowej, osadzonej na znacznie wcześniejszych etapach procesu. To przesunięcie z „kary za produkt" na „odpowiedzialność za zadanie" stanowi jeden z najciekawszych i najoryginalniejszych elementów propozycji, swoistą próbę instytucjonalizacji sumienia wewnątrz korporacyjnego mechanizmu.

Transparentność danych: klucz do odpowiedzialności firm

Trzecim filarem reformy jest przebudowa wewnętrznego krwiobiegu informacyjnego korporacji. Stone diagnozuje bowiem, iż źródłem wielu nadużyć jest nie tyle zła wola, co systemowa ślepota, wynikająca z braku odpowiedniej cyrkulacji danych wewnątrz organizacji. Dlatego proponuje on wprowadzenie obowiązku przygotowywania raportów wpływu dla wszystkich znaczących działań, które wykraczałyby poza wąskie ramy analizy finansowej, obejmując także skutki społeczne czy środowiskowe.

Zamiast mnożyć kolejne, coraz bardziej kazuistyczne regulacje rządowe, Stone postuluje rozwiązanie subtelniejsze: wymuszenie na korporacjach samej refleksji nad konsekwencjami własnych decyzji. Raporty wpływu formalizują proces zadawania pytań, które w zatomizowanej strukturze biurokratycznej zbyt często pozostają bez odpowiedzi: jakie będą następstwa tego przedsięwzięcia? Jak wpłynie ono na zdrowie publiczne, ekosystem, lokalną społeczność? Można powiedzieć, że propozycja zakłada „instytucjonalizację sumienia", gdzie nawet błędne wnioski są mniej groźne niż całkowity brak namysłu, który sprzyja anonimowości decyzyjnej i rozmyciu odpowiedzialności.

Na koniec Stone wskazuje na konieczność przekształcenia samego etosu korporacyjnego poprzez edukację i zmianę kultury. Proponuje audyty społeczne oraz programy szkoleniowe, których celem byłoby poszerzenie świadomości menedżerów i pracowników. Choć ten element może wydawać się najmniej konkretny, Stone traktuje go jako fundament, albowiem instytucje są w ostatecznym rozrachunku kształtowane przez kulturę organizacyjną, a nie wyłącznie przez literę prawa.

Interdyscyplinarność Stone'a: socjologia i filozofia

Książka Christophera D. Stone'a **Where the Law Ends: The Social Control of Corporate Behavior** pozostaje do dziś jednym z najważniejszych głosów w debacie nad tym, jak społeczeństwa mogą i powinny

kontrolować organizacje gospodarcze, które z biegiem czasu stały się instytucjami o skali i mocy przewyższającej niejedno państwo. Jej znaczenie wykracza daleko poza ramy prawa korporacyjnego, stanowi bowiem dzieło głęboko interdyscyplinarne, które inspirowało i nadal inspiruje prawników, socjologów, politologów, ekonomistów czy filozofów.

Rdzeń argumentacji Stone'a jest tyleż prosty, co rewolucyjny. Prawo w swoim tradycyjnym kształcie, zbudowane wokół pojęcia jednostki, jest strukturalnie nieadekwatne wobec bytów kolektywnych i niezdolne do skutecznej kontroli ich zachowań. Jest to zarazem diagnoza, jak i program pozytywny. Diagnoza, ponieważ obnaża bezradność systemu prawnego wobec korporacji, oraz program, ponieważ postuluje stworzenie równoległych mechanizmów odpowiedzialności społecznej, które mają zostać wbudowane w same procesy decyzyjne, czyniąc refleksję nad skutkami działań częścią codziennego funkcjonowania organizacji.

Wpływ tej myśli można prześledzić na kilku fundamentalnych płaszczyznach. Po pierwsze, w naukach prawnych Stone dokonał wyłomu w myśleniu formalistycznym. Prawo przestało być w jego ujęciu jedynie zamkniętym katalogiem norm, a stało się instrumentem, którego skuteczność zależy od precyzyjnego dostosowania do struktury podmiotów, które ma regulować. Otworzył tym samym drogę do nowoczesnego prawa korporacyjnego i prawa ochrony środowiska, gdzie nacisk kładzie się na procedury należytej staranności, czyli **due diligence**, raportowanie wpływu czy rozbudowane systemy **compliance**.

Po drugie, w socjologii i teorii organizacji jego wnikliwa analiza rozproszonej odpowiedzialności i filtracji informacji wewnątrz korporacji stała się fundamentem dla późniejszych badań nad „bezosobowym złem" i patologiami instytucjonalnymi. Stone z niezwykłą precyzją uchwycił to, co w literaturze określano później jako „dylemat agencji" – sytuację, w której odpowiedzialność za decyzje rozpływa się i znika w gąszczu procedur, hierarchii i podziału zadań, nie pozostawiając nikogo, kogo można by pociągnąć do moralnej odpowiedzialności.

Po trzecie, w filozofii polityki Stone odważył się nazwać korporacje „prywatnymi rządami", a metafora ta ma doniosłe konsekwencje. Skoro bowiem korporacje pełnią funkcje quasi-państwowe, wpływając na życie milionów, to powinny podlegać takim samym wymogom legitymizacji, przejrzystości i odpowiedzialności jak władza publiczna. Tym samym problem prawa korporacyjnego staje się problemem ustrojowym, pytaniem o fundamentalną równowagę między rynkiem a demokracją, między sferą prywatną a publiczną.

Po czwarte, w ekonomii i etyce biznesu Stone zaproponował realną alternatywę dla paradygmatu Miltona Friedmana. W miejsce tezy, że „jedynym obowiązkiem korporacji jest maksymalizacja zysku", postawił tezę, że odpowiedzialność społeczna nie jest luksusem, lecz koniecznością wynikającą z systemowej niewydolności prawa. Jak sam zauważał, ani rynek, ani konsumenci nie mogą pełnić funkcji ostatecznego

regulatora, gdyż brakuje im zarówno informacji, jak i narzędzi do skutecznej korekty. W ten sposób stworzył intelektualny fundament pod to, co współcześnie znamy jako koncepcje ESG, CSR czy audyty etyczne.

Po piąte, w refleksji kulturowej Stone wprowadził kategorię, którą można nazwać „instytucjonalizacją sumienia". Jego koncepcja dyrektorów publicznych, raportów wpływu czy stanowisk odpowiedzialnych za określone obszary wrażliwości społecznej jest niczym innym jak próbą nadania korporacji cech podmiotu moralnego poprzez wszczepienie w jej strukturę funkcji zastępczych wobec sumienia. Jak pisał Karl Jaspers, „wina instytucji jest inna niż wina jednostki, ale jej skutki dla świata są równie realne". Stone dostrzegł to już w latach siedemdziesiątych.

Znaczenie myśli Stone'a we współczesnej refleksji jest nie do przecenienia. W czasach, gdy korporacje technologiczne regulują naszą komunikację, instytucje finansowe decydują o stabilności państw, a koncerny przemysłowe wpływają na klimat, pytanie o ich odpowiedzialność jest pytaniem o przyszłość demokracji i cywilizacji. Stone nie dawał łatwych odpowiedzi, wiedział bowiem, że same przepisy nie wystarczą. Jak sam pisał: „Nie jest tak, że brak odpowiedzialności społecznej wymusza na nas więcej prawa; to raczej nieskuteczność prawa wymusza na nas odpowiedzialność społeczną".

Ta odwrócona perspektywa, w której to nie rynek i prawo są ostatnim słowem, lecz społeczna refleksja i moralność instytucjonalna, czyni z jego pracy dzieło prorocze. Interdyscyplinarność myśli Stone'a polega bowiem na tym, że wytycza ona nową granicę dla humanistyki i nauk społecznych: przestrzenią tą jest badanie bytów, które nie są ani jednostkami, ani państwami, lecz czymś pośrednim – wielkimi organizacjami, zdolnymi do władzy, ale pozbawionymi sumienia. Odpowiedzialność społeczna jest w tej wizji nie dodatkiem, ale warunkiem koniecznym przetrwania ładu społecznego.

Jak zauważył Anthony Giddens, „nowoczesność produkuje ryzyka, które mogą być kontrolowane tylko poprzez refleksję instytucjonalną". Christophera D. Stone'a można uznać za jednego z pierwszych myślicieli, którzy uczynili tę refleksję centralnym postulatem wobec korporacji. W ten sposób **Where the Law Ends** staje się czymś więcej niż książką prawniczą. To manifest nowej epoki, w której walka o granice prawa jest zarazem walką o kształt społeczeństwa, o przyszłość demokracji i o możliwość zachowania ładu moralnego w świecie zdominowanym przez bezosobowe struktury władzy gospodarczej.

Logika działania: ponad regulacje prawne

Wszystkie te czynniki składają się na obraz, który trafnie ujął Christopher D. Stone: „prawo istnieje, lecz jego groźby nie są powiązane z realnymi doświadczeniami decydentów korporacyjnych". Groźba sankcji jest bowiem skuteczna tylko wtedy, gdy jednostka widzi wyraźny związek między swoim działaniem a potencjalną karą. Kiedy jednak działanie jest rozproszone, wspierane przez kulturę organizacyjną i milcząco

tolerowane przez otoczenie, a sankcja dotyka bytu abstrakcyjnego – całej korporacji – ów związek przyczynowy ulega zatarciu.

Warto tu przywołać myśl Michela Foucault, dla którego prawo nie jest prostym instrumentem represji, lecz częścią złożonej gry sił regulujących społeczeństwo. Stone w gruncie rzeczy powtarza tę intuicję, wskazując, że wobec korporacji prawo okazuje się siłą zbyt słabą, by naruszyć jej wewnętrzną, instytucjonalną logikę. Korporacje włączają więc przepisy do swojego rachunku zysków i strat, czyniąc z nich kolejny element strategicznej gry, a nie nienaruszalną granicę. Prawo, zamiast zapobiegać szkodliwym działaniom, staje się jednym z elementów rachunku ekonomicznego.

Diagnozę tę można odczytać jako wskazanie na systemowy kryzys instrumentów prawnych. Nie jest to jednak kryzys ilościowy, lecz jakościowy – problemem nie jest brak przepisów, ale ich fundamentalna nieadekwatność. Zamiast regulować procesy prowadzące do decyzji, prawo reaguje na ich końcowe, często szkodliwe, produkty. Zamiast wzmacniać indywidualną odpowiedzialność, rozmywa ją w zbiorowych ugodach finansowych. W efekcie, zamiast odstraszać, jedynie zachęca do chłodnej kalkulacji.

W tym miejscu Stone wykonuje ruch przełomowy. Sugeruje, że rozwiązaniem nie może być dalsze mnożenie regulacji, które i tak trafiają w próżnię. Konieczne jest przeprojektowanie samego mechanizmu decyzyjnego wewnątrz korporacji, tak aby odpowiedzialność stała się integralną częścią jego struktury, a nie zewnętrznym zagrożeniem.

Idee Stone'a: fundament CSR i ESG

Christopher D. Stone, amerykański prawnik i filozof, w swojej przełomowej książce „Where the Law Ends” postawił fundamentalne pytanie: dlaczego prawo, w swojej tradycyjnej postaci, okazuje się bezradne wobec korporacji? Jego argumentacja odsłania głęboką systemową lukę. Tam, gdzie kończy się prawo, zaczyna się przestrzeń niekontrolowanej władzy podmiotów, które, choć prawnie uznane za osoby, nie są w stanie ponosić odpowiedzialności moralnej. Prowadzi to do sytuacji, w której mogą one działać na szkodę społeczeństwa bez ponoszenia realnych, osobistych konsekwencji.

Stone wnikliwie diagnozuje, że system prawny, skrojony na miarę jednostek ludzkich, nie przystaje do specyfiki wielkich organizacji. Korporacja przypomina strukturę mechaniczną. Można zmieniać parametry, przestawiać dźwignie, regulować bodźce, ale nie można jej moralnie napominać. Fikcja prawna traktująca korporację jako osobę prowadzi do rozproszenia odpowiedzialności, czyniąc ją niemal niemożliwą do zidentyfikowania. Co więcej, sankcje takie jak grzywny często nie dotykają bezpośrednio decydentów, przez co prawo, zamiast zapobiegać szkodliwym działaniom, staje się jednym z elementów rachunku ekonomicznego.

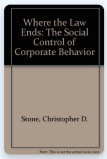
W odpowiedzi na to wyzwanie Stone proponuje szereg reform, które można postrzegać jako próbę inżynierii instytucjonalnej. Sugeruje on przebudowę rad dyrektorów poprzez zwiększenie liczby niezależnych członków oraz wprowadzenie „Dyrektorów Publicznych", których zadaniem byłoby monitorowanie działań firmy z perspektywy interesu społecznego. Postuluje również tworzenie dedykowanych stanowisk, na przykład do spraw ochrony środowiska, aby precyzyjnie przypisać odpowiedzialność za ewentualne naruszenia. Można powiedzieć, że propozycja ta zakłada swoistą „instytucjonalizację sumienia" wewnątrz korporacyjnej maszyny.

Recepcja książki była symptomatycznie podzielona. Część recenzentów, jak Dale A. Normington, dostrzegła w niej innowacyjną i dalekosiężną wizję reformy. Inni krytykowali ją za idealizm i wskazywali na trudności praktycznej implementacji tak radykalnych rozwiązań. Mimo tych kontrowersji, „Where the Law Ends" pozostaje niezmiennie ważnym głosem w debacie o odpowiedzialności korporacyjnej, inspirując kolejne pokolenia prawników do poszukiwania skuteczniejszych mechanizmów kontroli.

Dziś, w obliczu rosnącej potęgi korporacji, które kształtują nasze życie społeczne i gospodarcze na niespotykaną dotąd skalę, postulaty Stone'a nabierają nowej aktualności. Dyskusje na temat etyki biznesu i roli prawa w jego regulowaniu są wciąż żywe, a praca amerykańskiego myśliciela stanowi w nich niezbywalny punkt odniesienia, przypominając, że granice prawa wyznaczają również granice naszej zbiorowej odpowiedzialności.

> Prawo, zamiast być tarczą chroniącą społeczeństwo przed korporacyjną bezwzględnością, staje się elementem gry, w której zasady dyktuje silniejszy. Czy w tej nierównej walce jedyną nadzieją jest wbudowanie sumienia w bezduszną maszynę korporacyjną? A może nadszedł czas, by przedefiniować samą naturę prawa, tworząc system, który nie tylko reaguje na szkody, ale aktywnie zapobiega ich powstawaniu?

Inspiracje

[1] 

"Where the Law Ends: The Social Control of Corporate Behavior" Christopher D. Stone

1975 | Harper & Row | ISBN: 9780881336320

Christopher D. Stone (1937–2021) był wybitnym prawnikiem i profesorem na USC Gould School of Law, który ukształtował współczesne prawo ochrony środowiska; jego słynny artykuł z 1972 r. „Should Trees Have Standing?" postulował przyznanie naturze osobowości prawnej i wpłynął na rozwój interdyscyplinarnych badań z zakresu prawa środowiskowego międzynarodowego, etyki środowiskowej,

handlu a środowiska oraz ochrony bioróżnorodności. Stone ukończył Harvard (A.B., magna cum laude), Yale Law School (J.D.), był stypendystą na University of Chicago, pracował w kancelarii Cravath i wykładał na USC od 1965 roku, zyskując uznanie jako wpływowy nauczyciel, mentor i autor.

Christopher D. Stone *(1937–2021) was a pioneering legal scholar at the USC Gould School of Law renowned for shaping modern environmental law and policy; his 1972 article "Should Trees Have Standing?" argued for legal personality and rights for natural objects and helped catalyze interdisciplinary work in international environmental law, environmental ethics, trade and the environment, and biodiversity policy. Stone earned an A.B. (magna cum laude) from Harvard and a J.D. from Yale, was a fellow in law and economics at the University of Chicago, practiced with Cravath, Swaine & Moore, and taught at USC from 1965 until his retirement, earning broad recognition as an influential teacher, mentor, and author whose work has been cited by courts and scholars worldwide.*

USC Gould School of Law

Literatura uzupełniająca

Książki

Autorzy przywoływani w artykule:

[1] "Law, Language and Ethics"

Christopher D. Stone

1970 | Foundation Press



[2] "Should Trees Have Standing?: Law, Morality, and the Environment"

Christopher D. Stone

2010 | Oxford University Press | ISBN: 9780199779949

Google Scholar



[3] "The Gnat Is Older than Man: Global Environment and Human Agenda"

Christopher D. Stone

2023 | Princeton University Press | ISBN: 9780691258881

Literatura pokrewna (Google Scholar):

[4] "Discipline and Punish: The Birth of the Prison"

Michel Foucault

1979 | Gallimard | ISBN: 9780140551976

Google Scholar



[5] **"Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology"**

Max Weber

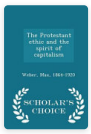
1968 | New York, Bedminster P

[6] **"Madness and Civilization: A History of Insanity in the Age of Reason"**

Michel Foucault

1967 | Gallimard

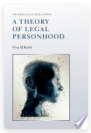
Google Scholar



[7] **"The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism"**

Max Weber

2015 | Charles Scribner's Sons | ISBN: 9781297031540



[8] **"A Theory of Legal Personhood"**

Visa A.J. Kurki

2019 | Oxford University Press | ISBN: 9780192582331

[9] **"Corporate Social Responsibility and Corporate Governance: Towards Sustainable and Socially Desirable Corporations"**

Samuel O. Idowu, René Schmidpeter, Matthias S. Fifka

2013 | Springer Science & Business Media

[10] **"Paradoks trafu prawnego w kontekście odpowiedzialności karnej"**

Maciej Juzaszek

2024 | Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego | ISBN: 9788322938799

Google Scholar



[11] **"The Divide: American Injustice in the Age of the Wealth Gap"**

Matt Taibbi

2014 | Random House | ISBN: 9780679645467

Google Scholar



[12] **"The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility"**

Andrew Crane, Dirk Matten, Laura J. Spence, Samantha Abendroth

2008 | OUP Oxford | ISBN: 9780191549571

Artykuły naukowe

Autorzy przywoływani:

[1] **"Beyond Personhood: The Evolution of Legal Personhood and Its Implications for AI Recognition"**

Joffrey Baeyaert

2025 | Technology and Regulation

Google Scholar

[2] **"Diffusion of responsibility: A meta-analytic review"**

L. Nook, H. Ongis, J. Rubenstein, N. I. Rule

2016 | Personality and Social Psychology Review

[3] **"Diffusion of responsibility: Bystander effect"**

John M. Darley, Bibb Latané

1968 | Journal of Personality and Social Psychology

Google Scholar

[4] **"Governmentality"**

Michel Foucault

1978 | The Foucault Effect: Studies in Governmentality

Google Scholar

[5] **"Politics as a Vocation"**

Max Weber

1919

[6] **"Techniki wpływu społecznego a redukcja rozproszenia odpowiedzialności wobec zdarzeń kryzysowych w środowisku internetowym"**

Jakub Kuś

Uniwersytet SWPS

Google Scholar

[7] **"The 'Objectivity' of Knowledge in Social Science and Social Policy"**

Max Weber

1904

[8] **"The Subject and Power"**

Michel Foucault

1982 | Critical Inquiry

Google Scholar

Artykuły pokrewne (Google Scholar):

[9] **"Common But Differentiated Responsibilities in International Law"**

Christopher D. Stone

2004 | American Journal of International Law

Google Scholar

[10] **"Ethics in International Environmental Law"**

Christopher D. Stone

2005

Google Scholar

[11] **"Should Trees Have Standing--Toward Legal Rights for Natural Objects"**

Christopher D. Stone

1972 | Southern California Law Review

Google Scholar

APA ONE Publishing System

Fundacja Dobre Państwo © 2025

Article ID: 85386c9d-8934-4886-aba8-b7e14dc0c91e