



---

# SPOŁECZNE ZEZWOLENIE NA PROWADZENIE DZIAŁALNOŚCI. SYSTEMATYCZNY PRZEGLĄD I KRYTYCZNA ANALIZA LITERATURY

---

*Michał Zdziarski*

## **Wprowadzenie**

**G**łównym celem artykułu jest krytyka, na podstawie systematycznego przeglądu literatury światowej, pojęcia społecznego zezwolenia na prowadzenie działalności gospodarczej (*social license to operate* lub w skrócie SLO). W opracowaniu zaprezentowano genezę społecznego zezwolenia na prowadzenie działalności, scharakteryzowano proces jego uzyskiwania oraz przedstawiono poziomy SLO. Na podstawie systematycznego przeglądu literatury przedstawione zostały

teoretyczne założenia tego pojęcia, przegląd celów i metod badawczych wykorzystanych w artykułach naukowych poddanych analizie oraz geograficzna lokalizacja dotychczasowych badań. Podstawą omówienia są publikacje przedstawiające specyfikę społecznego zezwolenia w branżach surowcowej i wydobywczej. Przedsiębiorstwa działające w tych branżach, ze względu na specyfikę swojej działalności i historyczne uwarunkowania, wydają się najbardziej zaawansowanym polem, na którym można

obserwować praktykę społecznego zezwolenia na prowadzenie działalności.

## Geneza pojęcia społecznego zezwolenia na prowadzenie działalności

Posiadanie przez przedsiębiorstwo zezwoleń na prowadzenie działalności zgodnych z formalnymi wymogami prawnymi jest warunkiem koniecznym sukcesu przedsięwzięcia przemysłowego. Może być to jednak warunek niewystarczający, jeśli uzyskaniu formalnych zezwoleń od władz państwowych i lokalnych nie towarzyszy społeczne zezwolenie na prowadzenie działalności. Po raz pierwszy termin „social license to operate” został użyty w artykule branżowego pisma wydawanego przez amerykańskie stowarzyszenie branży drzewnej i papierniczej (Moore, 1996). Kluczowe znaczenie dla upowszechnienia tego pojęcia przypisywane jest jednak Jamesowi Cooneyowi, ówczesnemu prezesowi kanadyjskiej firmy wydobywczej Placer Dome z siedzibą w Vancouver. J. Cooney wykorzystał sformułowanie „społeczne zezwolenie na prowadzenie działalności”, przedstawiając proces konsultacji lokalnych związanych z projektami przedsiębiorstwa, omawianych na spotkaniu z przedstawicielami Banku Światowego na początku 1997 roku (Boutilier i in., 2012, s. 6–7). W maju tego samego roku termin SLO stał się przedmiotem dyskusji na konferencji poświęconej relacjom branży wydobywczej z otoczeniem społecznym, zorganizowanej w Quito w Ekwadorze (Thomson, Boutilier, 2011). Korzenie pojęcia społecznego zezwolenia pochodzą więc z próby opisanie praktyki działania przez menedżerów odpowiedzialnych za zarządzanie organizacją, a zezwolenie społeczne w przypadku Placer Dome oznaczało zgodę na działalność wydobywczą – prowadzenie kopalni złota i innych minerałów.

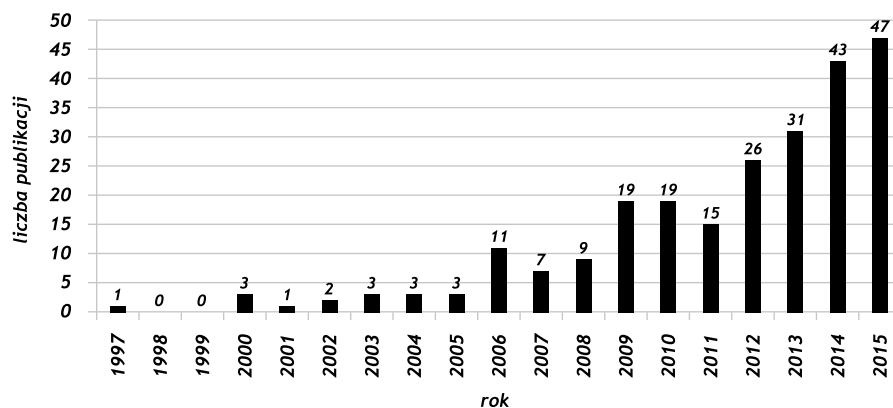
W krótkim czasie pojęcie społecznego zezwolenia na prowadzenie działalności trafiło do oficjalnych dokumentów Organizacji Narodów Zjednoczonych, która odwołuje się do niego w dwóch ważnych instrumentach rekomendacji dla państw i przedsiębiorstw: „UN Protect, Respect and Remedy Framework” wydanym w 2008 roku i „UN Guiding Principles on Business and Human

Rights” wydanym w 2011 roku. W dokumentach tych pojęcie społecznego zezwolenia jest kombinacją samoregulacji biznesu, oczekiwań i norm społecznych oraz regulacji rządowych (Buhmann, 2016).

Przez ostatnie 20 lat zaobserwować można rosnące zainteresowanie pojęciem społecznego zezwolenia na prowadzenie działalności w literaturze naukowej z dziedziny zarządzania, a także specjalistycznej literaturze naukowej dotyczącej problematyki gospodarki surowcowej i wydobywczej (Prno, Slocombe, 2012). Zauważalne jest też przenikanie aplikacji koncepcji społecznego zezwolenia do innych branż, w tym: energii odnawialnej (Benecke, 2011), (Williams, Martin, 2011) i budowlanej (Barreiro-Deymonnaz, 2013).

Na rysunku 1 przedstawiono liczbę artykułów naukowych, w których abstraktach pojawił się termin „social license to operate”. Podano liczbę artykułów w ujęciu rocznym w przedziale lat 1997–2015. W latach 1997–2005 liczba publikacji, w których abstraktach występuje termin „social license to operate”, nie przekracza łącznie 20. W 2006 roku opublikowano 11 takich pozycji, co zapoczątkowało okres większego zainteresowania problematyką. Przez 6 lat, pomiędzy 2006–2011, liczba publikacji oscylowała w przedziale od 7 do 19 rocznie. Ponad połowa artykułów, których autorzy zamieścili termin „social license to operate”, została opublikowana w ostatnich czterech latach (2012–2015). Można oczekiwać dalszego wzrostu liczby publikacji poświęconych zjawisku społecznego zezwolenia. Przemawiają za tym stosunkowo niewielka liczba dotychczasowych publikacji naukowych i jednocześnie wzrost zastosowań SLO w praktyce zarządzania ryzykiem dużych projektów przemysłowych.

Przegląd polskiej literatury naukowej w domenach nauk o zarządzaniu pozwala stwierdzić, że artykuł wprowadza koncepcję społecznego zezwolenia do literatury krajowej. Na łamach Przeglądu Organizacji omawiane były zagadnienia powiązane z SLO, w tym: analiza interesariuszy (Szwajca i in., 2014), znaczenie zrównoważonego rozwoju dla strategii firmy (Aluchna, 2011, s. 45) oraz kwestie pomiaru społecznej odpowiedzialności biznesu (Pawłowski, Wąsowska, 2012).



Rys. 1. Liczba artykułów naukowych, w których pojęcie „social license to operate” zostało użyte w abstrakcie

Źródło: Web of Science, według stanu na dzień 1 marca 2016 r.

## Procesy uzyskiwania zezwoleń prawnych i społecznych

Społeczne zezwolenie na prowadzenie działalności definiowane jest jako: „ciągły proces akceptacji i zgody na prowadzenie działalności, uzyskiwany od członków społeczności lokalnej i innych interesariuszy, który może wpłynąć na zyskowność przedsięwzięcia” (Moffat, Zhang, 2014, s. 61). Definicja ta wskazuje na odmienną, od zdobycia formalnych zezwoleń prawnych na prowadzenie działalności, charakterystykę procesu uzyskiwania społecznego zezwolenia. Uzyskanie zezwoleń i koncesji kończy wcześniejszy proces przygotowania wymaganej prawem dokumentacji i projektów przedsięwzięcia. Przykłady takich procesów w przypadku górnictwa odkrywkowego w Polsce, które wynikają z wprowadzenia procedur oceny oddziaływania na środowisko z uwzględnieniem specyfiki obszarów Natura 2000, przedstawiają hierarchiczny zbiór działań i procedur prowadzących do wydania decyzji administracyjnej przez organ koncesyjny (Kasztelewicz, Ptak, 2009). W efekcie realizacji procesu konsultacji i opracowania wymaganej dokumentacji występują dwa możliwe stany – odmowy zezwolenia lub wydania decyzji administracyjnej o jego udzieleniu. Udzielenie społecznego zezwolenia na prowadzenie działalności jest procesem ciągłym, w którym może być ono uzyskane i utracone na każdym etapie cyklu życia projektu przemysłowego.

Inne cechy odróżniające dwa typy zezwoleń: prawne i społeczne to różny stopień hierarchizacji procesu ich udzielenia i liczba podmiotów, które odgrywają rolę w tych procesach. W procesie uzyskania wymaganych prawem zezwoleń zwykle odpowiedzialność za ich udzielenie jest jasno określone przepisami. Zezwoleń udziela ograniczona, niewielka liczba podmiotów posiadających formalne uprawnienia do wydania decyzji o charakterze administracyjnym. Najczęściej ostatecznej decyzji udziela jeden podmiot po uzyskaniu wymaganym prawem opinii innych, stąd proces uzyskiwania zezwolenia ma charakter hierarchiczny. W przypadku procesu uzyskiwania społecznego zezwolenia na prowadzenie działalności lokalna społeczność i interesariusze mogą być liczni i nieorganizowani bądź częściowo zorganizowani w niehierarchicznej strukturze sieci powiązań. W sieci tej trudno jest wyodrębnić podmioty mające uprawnienia do wydania ostatecznej decyzji. Jej kompozycja i uprawnienia pojedynczych podmiotów mają płynny, zmienny w czasie

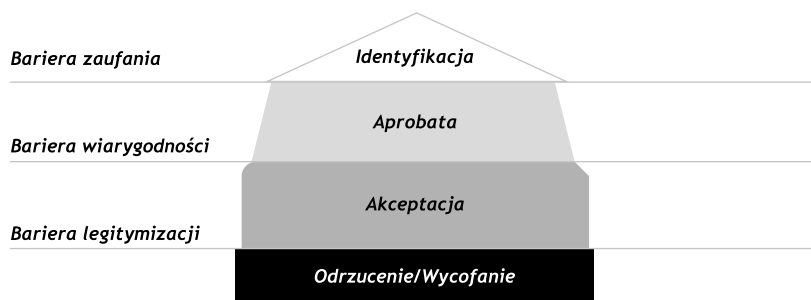
charakter. W efekcie monitorowanie czynników ryzyka i wpływanie na proces społecznego zezwolenia na prowadzenie działalności jest znacznie bardziej skomplikowane niż prowadzenie projektu uzyskania koncesji koniecznych do prowadzenia działalności.

## Poziomy społeczny zezwolenia na prowadzenie działalności

Wyróżnia się wiele poziomów społecznego zezwolenia, które występują w relacji przedsiębiorstwa i jego interesariuszy po przekroczeniu kolejnych barier (rys. 2).

Na najniższym poziomie, oznaczonym kolorem czarnym na rysunku 2, występuje wycofanie lub odrzucenie zgody na prowadzenie działalności. Ten poziom społecznego zezwolenia wiąże się z wysokim ryzykiem i zagrożeniem dostępu do zasobów i możliwości realizacji bądź kontynuowania projektu. Brak zezwolenia może prowadzić do wzrostu kosztów finansowania działalności (Henisz i in. 2013), strajków oraz bezpośredniego zagrożenia mienia i życia personelu przedsiębiorstwa (Jamasmie 2014; Superneau 2009). Analiza konfliktów społecznych związanych z eksploatacją kopalni w Polsce wykazała 40 takich przypadków w ostatnich latach (Badera 2010). Część z nich zakończyła się wycofaniem z eksploatacji, część nie została rozstrzygnięta, a pozostałe zakończyły się podjęciem lub kontynuowaniem eksploatacji złóż, co potwierdza występowanie zróżnicowania poziomów społecznego zezwolenia na prowadzenie działalności w praktyce.

Niezbędnym minimum do pozytywnego rozstrzygnięcia konfliktu z interesariuszami jest uzyskanie wyższego poziomu społecznego zezwolenia na prowadzenie działalności dzięki przekroczeniu bariery legitymizacji. Akceptacja wydaje się najczęściej obserwowanym poziomem występowania SLO (Thomson, Boutilier, 2011). Możliwe jest jednak uzyskanie wyższego niż akceptacja poziomu społecznego zezwolenia, co zwykle wiąże się z potwierdzeniem wiarygodności przedsiębiorstwa jako partnera uwzględniającego interesy pozostałych interesariuszy. Jeśli organizacja zdoła ustalić swoją reputację i wiarygodność jako partnera, którego intencjom i deklaracjom można ufać, inne organizacje i osoby udzielające społecznego zezwolenia osiągną poziom identyfikacji i aktywnego wspierania projektów przedsiębiorstwa. Pozwala to uwiarygodnić organizację i jej projekty wobec innych interesariuszy i obniżyć koszty transakcyjne przedsięwzięcia.



Rys. 2. Poziomy społeczny zezwolenia na prowadzenie działalności  
Źródło: opracowanie własne na podstawie (Thomson, Boutilier, 2011)

## Metoda badawcza

**W** celu przedstawienia pojęcia społecznego zezwolenia na prowadzenie działalności posłużono się metodą systematycznego przeglądu artykułów naukowych. Do analizy wybrano artykuły opublikowane w czasopismach występujących w bazie ISI Web of Knowledge. Przyjęto zmodyfikowaną wersję metody prowadzenia systematycznego przeglądu literatury za D. Tranfieldem i in. (2003), w której występują trzy fazy przeglądu: planowanie, realizacja i raportowanie. Przyjęta w artykule metoda systematycznego przeglądu literatury przedstawiona jest na rysunku 3.

W fazie planowania przeglądu literatury zdefiniowane zostały cele przeglądu i główne źródła danych oraz kryteria selekcji. Źródłem informacji o artykułach, które mogą być uwzględnione w prezentowanym badaniu, jest baza ISI Web of Knowledge Social Science Citation Index (SSCI). W bazie tej zgromadzony jest jeden z największych zbiorów artykułów w naukach społecznych. Ograniczono poszukiwania do publikacji recenzowanych artykułów, które ukazały się w czasopismach naukowych w ciągu ostatnich 20 lat. Przyjęto okres dwudziestoletni ze względu na to, że w literaturze przedmiotu nie odnotowano wcześniejszego występowania terminu społecznego zezwolenia.

W fazie realizacji wykonano kwerendę terminu „social license to operate” w abstraktach artykułów, które ukazały się w latach 1997–2006 i są dostępne w bazie ISI Web of Knowledge. Kwerenda pozwoliła wyselekcjonować wstępnie całkowitą liczbę 243 publikacji. Kolejnym krokiem w fazie realizacji jest ocena jakości źródeł, które zidentyfikowano w początkowej kwerendzie. W pierwszym kroku ograniczono wyszukiwanie wyłącznie do artykułów opublikowanych w recenzowanych czasopismach naukowych, eliminując publikacje konferencyjne. Pozwoliło to ograniczyć wynik wyszukiwania do 199 pozycji. Następnie wybrano te artykuły, z których abstraktów i / lub tytułów wynikało, że można je zaliczyć do problematyki branży wydobywczej i surowcowej, które ze względów historycznych są najbardziej zaawansowanym polem zastosowań SLO. W efekcie

wyselekcjonowano 41 artykułów, które opublikowano w 17 czasopismach naukowych.

Ostatnim krokiem w procesie selekcji i zapewnienia wysokiej jakości materiału źródłowego było ograniczenie źródeł wyłącznie do czasopism posiadających indeks wpływu, w których opublikowano przynajmniej 2 artykuły na temat SLO. Eliminacja czasopism, w których opublikowano tylko pojedynczy artykuł jest spowodowana chęcią systematycznego podejścia do analizy omawianej koncepcji. Podobna procedura eliminacji pojedynczych publikacji w tematyce przeglądu była stosowana w badaniach, w których wykorzystywano systematyczny przegląd literatury jako metodę badawczą (Newbert, 2009). Ostatecznej analizie źródłowej poddano 18 artykułów naukowych opublikowanych w dwóch czasopismach: Journal of Cleaner Production i Resource Policy. Na podstawie wstępnej analizy abstraktów czasopism wybrano następujące kryteria klasyfikacji w celu wykonania dalszej analizy i syntezy materiałów źródłowych:

1. Podstawa teoretyczna: teoria (teorie), w których osadzone są artykuły i prezentowane badania.
2. Cele omawianych artykułów.
3. Metoda: ilościowa i/lub jakościowa.
4. Region: Europa, Azja, Australia, Ameryka Północna, Ameryka Południowa, Afryka.

W trzecim etapie procesu systematycznego przeglądu literatury – raportowaniu – przedstawiono syntezę danych na podstawie kryteriów klasyfikacji omówionych powyżej i sformułowano wnioski teoretyczne i praktyczne na podstawie wykonanych analiz.

## SLO - wyniki badań

**Z** przeprowadzonej analizy wynika, że 50% analizowanych artykułów nie przedstawia żadnych podstaw teoretycznych swoich obserwacji, ale skupia się na scharakteryzowaniu praktyki SLO. Tylko w dwóch z 18 analizowanych artykułów metoda badań została zasygnalizowana w słowach kluczowych. Wskazuje to na wczesny



Rys. 3. Elementy procesu systematycznego przeglądu literatury  
Źródło: opracowanie własne na podstawie (Tranfield i in., 2003)

etap konceptualizacji zjawiska społecznego zezwolenia na prowadzenie działalności i potrzebę opracowania teoretycznych podstaw jego analizy. W 9 publikacjach, których autorzy wyjaśniali perspektywę teoretyczną analizy społecznego zezwolenia, zidentyfikowano aż 10 tradycji naukowych, w tym: teorię legitymizacji (*legitimacy theory*) (Pellegrino, Lodhia, 2012; Parsons i in., 2014), teorię cyklu życia (*lifecycle theory*) (McLellan, Corder, 2013), teorię umowy społecznej (*social contract theory*) (Lacey, Lamont, 2014), teorię wyborów dyskretnych (*discrete choice theory*) (Que i in., 2015), teorię instytucjonalną (*institutional theory*) (Prno, Slocombe, 2012), teorię zrównoważonego rozwoju (*sustainability theory*) (Prno, Slocombe, 2012), teorię dobrego rządzenia (*governance theory*) (Prno, Slocombe, 2012), psychologiczną teorię relacji międzygrupowych (*psychological theory of intergroup relations*) (Moffat, Zhang, 2014), socjopsychologiczną teorię autokategoryzacji (*self categorization theory*) (Mason i in., 2014) i teorię wymiany społecznej (*social exchange theory*) (Zhang, Moffat, 2015). Warto zauważyć, że teorie do których odwoływali się autorzy omawianych w przeglądzie artykułów, pozwalają na wyjaśnianie pojęcia SLO na różnych poziomach analizy: jednostek wpływających na proces udzielenia zezwolenia (np. teoria wyborów dyskretnych, socjopsychologiczna teoria autokategoryzacji), małych grup (np. teoria wymiany społecznej, psychologiczna teoria relacji międzygrupowych, teoria kontraktów społecznych), organizacji (teoria cyklu życia, teoria legitymizacji) i na poziomie branż oraz całych systemów gospodarczo-społecznych (teoria dobrego rządzenia, teoria legitymizacji, teoria instytucjonalna, teoria zrównoważonego rozwoju).

Analiza celów szczegółowych badań, prezentowanych przez autorów artykułów źródłowych, pozwala zidentyfikować ich cztery najważniejsze kategorie:

- 1) proponujące konceptualizację i operacjonalizację konstrukt społecznego zezwolenia na prowadzenie działalności (Azapagic, 2004; Zhang i in., 2015; Parsons i in., 2014),
- 2) przedstawiające uwarunkowania prawne, etyczne i moralne związane z zagadnieniem społecznego zezwolenia na prowadzenie działalności (Evangelinos, Oku, 2006; Lacey, Lamont, 2014; Zhang, Moffat, 2015),
- 3) analizujące SLO jako praktykę działania przedsiębiorstw, organizacji rządowych i branż (Hall i in., 2015; Giurco i in., 2014; Pellegrino, Lodhia, 2012),
- 4) prezentujące specyfikę zagadnienia społecznego zezwolenia na prowadzenie działalności w branżach wydobywczej i górniczej (McLellan, Corder, 2013; Prno, 2013; Mason i in., 2014; Moffat, Zhang, 2014).

Najczęściej wykorzystywaną metodą badawczą w omawianych artykułach była analiza studiów przypadków, którą zastosowali autorzy 8 artykułów. Metoda ta została wykorzystana do opisu zjawisk na różnych poziomach analizy: krajów (Lacey, Lamont, 2014; Giurco i in., 2014), sektorów przemysłowych (Evangelinos, Oku, 2006; Hall i in., 2015), przedsiębiorstw i organizacji (Pellegrino, Lodhia, 2012) oraz kopalń i instalacji przemysłowych (McLellan, Corder, 2013; Prno, 2013; Teschner, 2013). Metody jakościowe mają zdecydowaną przewagę nad metodami ilościowymi pod

względem częstości ich wykorzystania w źródłach, które są podstawą przeglądu. Poza analizą przypadków w omawianych artykułach odnaleźć można przykłady zastosowania krytycznego przeglądu literatury (Prno, Slocombe, 2012), częściowo ustrukturyzowanych wywiadów z menedżerami (Parsons i in., 2014) oraz analizy dyskursu w formie ustrukturalizowanych warsztatów (Mason i in., 2014).

Ilościowe metody badawcze wykorzystano w 4 artykułach. Tylko w jednym artykule prezentowane są wyniki badań podłużnych, w których analizowano zmiany poziomu akceptacji dla projektów wydobywczych w czasie (Moffat, Zhang, 2014). Pozostałe trzy badania mają charakter przekrojowy – przedstawiono w nich analizę danych zebranych w jednym okresie. W największym z tych badań zrealizowano międzynarodowy sondaż, w którym łącznie uczestniczyło ponad 11 000 respondentów w trzech krajach: Australii (N = 5121), Chinach (N = 5122) i Chile (N = 1598) (Zhang i in. 2015). S. Que, K. Awuah-Offei i V.A. Samaranyake (2015) wykonali badanie na dwóch losowych grupach 100 mieszkańców terenów położonych w pobliżu kopalń i oddalonych od regionów górniczych. Celem prezentowanych przez nich badań było stwierdzenie zależności między cechami demograficznymi respondentów a ocenami branży górniczej. Autorzy chcieli się też dowiedzieć, jakie są różnice ocen przedsięwzięć górniczych w zależności od miejsca zamieszkania respondentów. W czwartym artykule wykorzystującym badania ilościowe przedstawione są wyniki dwóch badań, których celem było zbadanie zależności między sposobem oceny przedsięwzięć górniczych a poziomem ich akceptacji przez indywidualne jednostki. Łącznie w tych dwóch badaniach uczestniczyło 2800 respondentów (Zhang, Moffat, 2015).

Najwięcej badań na temat społecznego zezwolenia na prowadzenie działalności zrealizowano w Australii. Ich wyniki prezentowane są w 8 z 18 analizowanych artykułów. Biorąc pod uwagę fakt, że w 5 artykułach nie przedstawiono wyników badań lub informacji o regionie ich prowadzenia, udział badań prowadzonych w Australii przekracza 60% wszystkich omawianych w źródłowych artykułach. Doświadczenia australijskiej branży wydobywczej pozwoliły wypracować standardy regulacyjne przyjęte w wielu innych krajach i regionach świata. Przykładem jest wymagany przez większość instytucji finansujących działalność wydobywczą standard promowany przez międzynarodową federację CRISCO, który jest wzorowany na australijskim systemie raportowania wyników rozpoznania złoża oraz oceny jego zasobów JORC (Szamałek, Wierchowicz, 2015). Ta sytuacja częściowo wyjaśnia ponadprzeciętne zainteresowanie badaczy uwarunkowaniami kształtowania się praktyk społecznego zezwolenia na prowadzenie działalności właśnie w Australii. W 3 artykułach zaprezentowano wyniki badań prowadzonych w Europie: Grecji (Evangelinos, Oku, 2006), Finlandii (Tuusjarvi i in., 2014) oraz Szwajcarii (Giurco i in., 2014). Badania w tym ostatnim artykule mają charakter porównawczy – analizowane są w nim również dane z Australii i Japonii. Badania porównawcze występują jeszcze w dwóch innych artykułach: J. Prno i D.S. Slocombe (2012) omawiają wyniki badań prowadzonych w USA, Kambodży, Peru i Papui Nowej Gwinei, zaś A. Zhang i współ-

autorzy (2015) omawiają wyniki sondażu prowadzonego w Chinach, Australii i Chile.

## Podsumowanie

W wielu krajach rozwiniętych obserwujemy zmianę paradygmatu rozwoju ekonomicznego z gospodarki nastawionej na maksymalizację produktywności i efektów ekonomicznych na gospodarkę mającą na celu zrównoważony rozwój. Towarzyszy jej wzrost społecznej aktywności i rosnące oczekiwania interesariuszy. Spodziewają się oni udziału w korzyściach wynikających z prowadzenia działalności przemysłowej przez przedsiębiorstwa i proceduralnej sprawiedliwości w ustalaniu zasad prowadzenia działalności oddziałującej na interesariuszy. Aktywność interesariuszy wobec planowanych i realizowanych projektów przemysłowych prowadzi czasem do uniemożliwienia realizacji przedsięwzięć, na które wydano wszelkie wymagane prawem zezwolenia i licencje. W związku z tym stwierdzono występowanie zjawiska, które określa się jako udzielanie społecznego zezwolenia na prowadzenie działalności, które zostało omówione w prezentowanym artykule. W opinii autora pojawienie się nowego terminu jest konsekwencją zmiany praktyki (*praxis*) strategii firm, których realizacja w coraz większym stopniu zależy od akceptacji zorganizowanych interesariuszy występujących w otoczeniu przedsiębiorstw.

Na podstawie analizy teoretycznych podstaw prac wytypowanych jako źródła przeglądu literatury stwierdzono fakt odwoływania się w 18 analizowanych artykułach aż do 10 różnych tradycji, z których tylko teoria legitymizacji została wykorzystana w dwóch publikacjach. Obserwacja ta wskazuje na zainteresowanie konstruktym społecznej licencji na gruncie wielu nauk społecznych, w tym: socjologii, ekonomii, prawa, psychologii, nauk politycznych i nauk o zarządzaniu. Tradycja nauk o zarządzaniu, jako interdyscyplinarnej dziedziny integrującej dorobek i metody innych nauk społecznych, wydaje się szczególnie obiecująca dla teoretycznego osadzenia pojęcia SLO. Krytyczna analiza literatury pozwala zauważyć, że pomimo mnogości teoretycznych odniesień w dotychczasowej literaturze przedmiotu nie wykorzystano dwóch teorii o znaczącej tradycji w naukach o zarządzaniu: teorii sieci (*network theory*) i teorii interesariuszy (*stakeholders theory*). Teoria interesariuszy, która nie była podstawą żadnego z omawianych badań, jest – zdaniem autora – dobrą podstawą wyjściową do dalszego rozwoju konstruktym społecznego zezwolenia. W związku z charakterystyką SLO jako zjawiska sieciowego, współkształtowanego przez interesariuszy połączonych nieformalnymi relacjami o niehierarchicznym charakterze wydaje się, że w dalszych badaniach społecznego zezwolenia przydatna może też być teoria i metody analizy sieciowej (Batorski, Zdziarski, 2009; Czakon, 2012; Niemczyk i in., 2012). Praktycy odpowiadający za zarządzanie organizacjami, dla których społeczne zezwolenie na prowadzenie działalności staje się ważnym procesem, powinni sięgnąć do wyników wcześniejszych badań i literatury nauk o zarządzaniu przedstawiających teorię interesariuszy i metody analiz sieci społecznych.

Wydają się one lepiej dostosowane do potrzeb zarządzania procesem uzyskiwania społecznego zezwolenia na prowadzenie działalności od metod zarządzania projektami, znajdujących powszechne zastosowanie w procesie uzyskiwania formalnych zezwoleń prawnych.

Jeśli chodzi o metody badawcze, autor przewiduje wzrost zastosowań metod ilościowych w stosunku do jakościowych, w miarę postępującej dojrzałości konstruktym społecznego zezwolenia. Metody jakościowe są niezbędne i szczególnie przydatne na etapie tworzenia teorii, do formułowania założeń i hipotez, które mogą być następnie weryfikowane i replikowane w badaniach ilościowych. Przegląd literatury światowej pozwolił przedstawić obecny stan zaawansowania prac naukowych na temat społecznego zezwolenia na prowadzenie działalności w branżach wydobywczej i górniczej. Analiza obszarów geograficznych prowadzonych dotychczas badań wskazuje wyraźnie, że w Europie zagadnienie to było podejmowane rzadko i wyłącznie w niewielkich krajach: Szwajcarii, Grecji i Finlandii. Wprowadzenie przez Organizację Narodów Zjednoczonych instrumentów rekomendacji dla państw i przedsiębiorstw odwołujących się do koncepcji społecznego zezwolenia na prowadzenie działalności pozwala oczekiwać, że tematyka ta stanie się w niedługim czasie przedmiotem bardziej powszechnego zainteresowania firm, państw i naukowców w Europie. Badania przedstawione w tym artykule wskazują na wczesny etap konceptualizacji społecznego zezwolenia przy jednoczesnym dynamicznym wzroście popularności tego terminu w praktyce działania firm. Aby nadążyć za praktyką kierowania firmami, potrzebne są dobre podstawy teoretyczne i dalsze badania, które pozwolą na generalizację i replikację dotychczasowych wyników zależności między SLO i wynikami przedsiębiorstw.

---

**dr Michał Zdziarski**  
**Uniwersytet Warszawski**  
**Wydział Zarządzania**  
 e-mail: [mzdzziarski@wz.uw.edu.pl](mailto:mzdzziarski@wz.uw.edu.pl)

## Bibliografia

- [1] Aluchna M. (2011), *Zrównoważony rozwój – brakujący element strategii*, „Przegląd Organizacji”, Nr 10, s. 48.
- [2] Azapagic A. (2004), *Developing a Framework for Sustainable Development Indicators for the Mining and Minerals Industry*, „Journal of Cleaner Production”, Vol. 12, No. 6, pp. 639–662.
- [3] Badera J. (2010), *Konflikty społeczne na tle środowiskowym związane z udostępnianiem złóż kopalni w Polsce*, „Gospodarka Surowcami Mineralnymi”, Tom 26, Nr 1, s. 105–125.
- [4] Barreiro-Deymonnaz R. (2013), *Social Licensing in the Construction Industry: Community and Government Interests*, „Construction Law International”, Vol 8, No. 1, pp. 22–29..
- [5] Batorski D., Zdziarski M. (2009), *Analiza sieciowa i jej zastosowania w badaniach organizacji i zarządzania*, „Problemy Zarządzania”, Tom 7, Nr 4, s. 157–185.

- [6] Benecke E. (2011), *Networking for Climate Change: Agency in the Context of Renewable Energy Governance in India. International Environmental Agreements*, „Politics, Law & Economics”, Vol. 11, No. 1, pp. 23–42..
- [7] Boutilier R.G., Black L., Thomson I. (2012), *From Metaphor to Management Tool: How the Social License to Operate Can Stabilise the Socio-political Environment for Business*, Australian Institute of Mining and Metallurgy, pp. 227–237.
- [8] Buhmann K. (2016), *Public Regulators and CSR: The ‘Social Licence to Operate’ in Recent United Nations Instruments on Business and Human Rights and the Juridification of CSR*, „Journal of Business Ethics”, pp. 1–16, <http://link.springer.com/article/10.1007/s10551-015-2869-9>, access date: 1.03.2016.
- [9] Czakon W. (2012), *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa.
- [10] Evangelinos K.I., Oku M. (2006), *Corporate Environmental Management and Regulation of Mining Operations in the Cyclades, Greece*, „Journal of Cleaner Production”, Vol. 14, No. 3, pp. 262–270..
- [11] Giurco D., McLellan B., Franks D. M., Nansai K., Prior T. (2014), *Responsible Mineral and Energy Futures: Views at the Nexus*, „Journal of Cleaner Production”, Vol. 84, No. 1, pp. 322–338.
- [12] Hall N., Lacey J., Carr-Cornish S., Dowd, A. M. (2015), *Social Licence to Operate: Understanding How a Concept has been Translated into Practice in Energy Industries*, „Journal of Cleaner Production”, Vol. 86, No. 1, pp. 301–310.
- [13] Henisz W. J., Dorobantu S., Nartey L. (2013), *Spinning Gold: The Financial Returns to External Stakeholder Engagement*, „Strategic Management Journal”, Vol. 35, No. 12, pp. 1727–1748.
- [14] Jamasmie C. (2014) *Canadian Silver Producer Denounces Harassment, Violence from Illegal Miners in Mexico*, <http://www.mining.com/canadian-silver-producer-denounces-harassment-violence-from-illegal-miners-in-mexico-46141/>, access date: 3.03.2016.
- [15] Kasztelewicz Z., Ptak M. (2009), *Procedura oceny oddziaływania na środowisko w górnictwie odkrywkowym, w świetle nowych regulacji ze szczególnym uwzględnieniem specyfiki obszarów Natura 2000*, „Gospodarka Surowcami Mineralnymi”, Tom 25, Nr 3, s. 153–171.
- [16] Lacey J., Lamont J. (2014), *Using Social Contract to Inform Social Licence to Operate: An Application in the Australian Coal Seam Gas Industry*, „Journal of Cleaner Production”, Vol. 84, pp. 831–839.
- [17] Mason C.M., Paxton G., Parsons R., Parr J.M., Moffat K. (2014), *„For the Benefit of Australians”: Exploring National Expectations of the Mining Industry*, „Resources Policy”, Vol. 41, pp. 1–8.
- [18] McLellan B.C., Corder G.D. (2013), *Risk Reduction through Early Assessment and Integration of Sustainability in Design in the Minerals Industry*, „Journal of Cleaner Production”, Vol. 53, pp. 37–46.
- [19] Moffat K., Zhang A., (2014) *The Paths to Social Licence to Operate: An INTEGRATIVE Model Explaining Community Acceptance of Mining*, „Resources Policy”, Vol. 39, pp. 61–70.
- [20] Moore W. (1996), *The Social License to Operate*, „PIMA Magazine”, Vol. 78, No. 10, pp. 22–23.
- [21] Newbert S. (2009), *Empirical Research on the Resource-based View of the Firm: An Assessment and Suggestions for Future Research*, „Strategic Management Journal”, Vol. 28, No. 2, pp. 121–146.
- [22] Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., Jasiński B. (red.), (2012), *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- [23] Parsons R., Lacey J., Moffat K. (2014), *Maintaining Legitimacy of a Contested Practice: How the Minerals Industry Understands its ‘Social Licence to Operate’*, „Resources Policy”, Vol. 41, pp. 83–90.
- [24] Pawłowski M., Wąsowska A. (2012), *Pomiar społecznej odpowiedzialności biznesu w polskich warunkach-propozycja metodologiczna*, „Przeгляд Organizacji”, Nr 1, s. 18–20.
- [25] Pellegrino C., Lodhia S. (2012), *Climate Change Accounting and the Australian Mining Industry: Exploring the Links between Corporate Disclosure and the Generation of Legitimacy*, „Journal of Cleaner Production”, Vol. 36, pp. 68–82.
- [26] Prno J., (2013), *An Analysis of Factors Leading to the Establishment of a Social Licence to Operate in the Mining Industry*, „Resources Policy”, Vol. 38, No. 4, pp. 577–590.
- [27] Prno J., Slocombe D. S. (2012), *Exploring the Origins of ‘Social Licence to Operate’ in the Mining Sector: Perspectives from Governance and Sustainability Theories*, „Resources Policy”, Vol. 37, No. 3, pp. 346–357.
- [28] Que S., Awuah-Offei K., Samaranyake V.A. (2015), *Classifying Critical Factors that Influence Community Acceptance of Mining Projects for Discrete Choice Experiments in the United States*, „Journal of Cleaner Production”, Vol. 87, pp. 489–500.
- [29] Superneau L. (2009), *20BNamericas. Attack at Zijin’s Río Blanco Leaves Casualties*, [http://www.bnamericas.com/en/news/mining/Attack\\_at\\_Zijin’s\\_Rio\\_Blanco\\_leaves\\_casualties](http://www.bnamericas.com/en/news/mining/Attack_at_Zijin’s_Rio_Blanco_leaves_casualties), access date: 3.03.2016.
- [30] Szamałek K., Wierchowicz J. (2015), *Znaczenie i rola standardu JORC jako podstawy bankowego studium wykonalności projektów górniczych dla oceny rentowności projektu*, „Gospodarka Surowcami Mineralnymi”, Tom 31, Nr 3, s. 25–44.
- [31] Szwajca D., Rydzewska A., Nawrocki T. (2014), *Identyfikacja kosztów pogorszenia reputacji przedsiębiorstwa z perspektywy interesariuszy*, „Przeгляд Organizacji”, Nr 4, s. 10–15.
- [32] Teschner B. (2013), *How you Start Matters: A Comparison of Gold Fields’ Tarkwa and Damang Mines and their Divergent Relationships with Local Small-scale Miners in Ghana*, „Resources Policy”, Vol. 38, No. 3, p. 332–340.
- [33] Thomson I., Boutilier R. (2011), *Social Licence to Operate*, [in:] *SME Mining Engineering Handbook*, Society for Mining, Metallurgy and Exploration, Littleton, CO, pp. 1779–1796.
- [34] Tranfield D., Denyer D., Smart P. (2003), *Towards a Methodology for Developing Evidence-informed Management Knowledge by Means of Systematic Review*, „British Journal of Management”, Vol. 14, No. 3, pp. 207–222.
- [35] Tuusjärvi M., Mäenpää I., Vuori S., Eilu P., Kihlman S., Koskela S. (2014), *Metal Mining Industry in Finland – Development Scenarios to 2030*, „Journal of Cleaner Production”, Vol. 84, pp. 271–280.
- [36] Williams J., Martin P. (2011), *What is Meant by the Social Licence? [in:] Defending the Social Licence of Farming: Issues, Challenges and New Directions for Agriculture*, Csiro Publishing, Collingwood, Victoria, Australia, pp. 3–12.

- [37] Zhang A., Moffat K. (2015), *A balancing act: The Role of Benefits, Impacts and Confidence in Governance in Predicting Acceptance of Mining in Australia*, „Resources Policy”, Vol. 44, pp. 25–34.
- [38] Zhang A., Moffat K., Lacey J., Wang J., Gonzalez R., Uribe K, Cui L., Dai Y. (2015), *Understanding the Social Licence to Operate of Mining at the National Scale: A Comparative Study of Australia, China and Chile*, „Journal of Cleaner Production”, Vol. 108, pp. 1063–1072.

### ***Social License to Operate. A Systematic Review and Critical Analysis of the Literature***

---

#### **Summary**

The paradigm shift from economy oriented towards growth to sustainable economy that aims to balance economic, social and environmental goals can be observed in many developed countries. This shift is accompanied by increasing social activism and growing

stakeholder's expectations towards companies. Getting continuous approval from stakeholders is becoming necessity for business to remain profitable. The process of continuous negotiations and granting of acceptance from stakeholders has been called social license to operate. The main goal of the article is to present current understanding of social license to operate. The method of a systematic review of the literature has been applied as a basis for critical assessment of the current state of the literature on social licence.. The review has been based on articles that present social license to operate in extractive and mining industries. Due to historical development path of these industries and high levels of expectations from its stakeholders, mining and extractive industries offer a unique field to study the concept being reviewed.

#### **Keywords**

social license to operate, stakeholders, sustainability, corporate social responsibility

---