

**Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΗΣ Μ.Κ.Ο. CONSERVATION INTERNATIONAL ΣΤΟ
ΔΙΕΘΝΕΣ ΠΡΟΣΚΗΝΙΟ
ΝΙΚΟΛΑΟΣ ΚΩΣΤΟΥΡΟΣ
ΒΑΛΕΝΤΙΝΑ ΠΛΑΚΑ
ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΑ ΣΚΑΝΑΒΗ**

1.Εισαγωγή

Οι πρώτες Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις (ΜΚΟ) δημιουργήθηκαν στις αρχές του 18ο αιώνα με απώτερο σκοπό την κατάργηση του δουλεμπορίου και της δουλείας (Quakers, 1788, στην Πενσυλβάνια των ΗΠΑ, Sierra Leone Company, 1787, στο Λονδίνο, Societe des Amis des Noirs, 1788, στο Παρίσι) (Κουτσαύτης, 2016). Το 1881, ιδρύθηκε το Διεθνές Συμβούλιο Γυναικών και η Διεθνής Κοινοβουλευτική Ένωση (Ιωσιφίδης et al., 2013). Αυτό που χρήζει ιδιαίτερης σημασίας είναι οι οργανώσεις αυτές να μην εστιάζουν στην τοπική κοινωνία, αλλά να προσπαθούν να λύσουν ζητήματα παγκόσμιας εμβέλειας και σημασίας (Μπέλλος, 2012).

Θα έλεγε κάποιος ότι ο χαρακτήρας των πρώτων ΜΚΟ ήταν κυρίως κοινωνικός, καθώς αναλάμβαναν ρόλο υποβοήθησης των κοινωνικά περιθωριοποιημένων και αδύναμων κοινωνικών ομάδων (Khawaja και Nigel, 2017). Με τον τρόπο αυτό, αναπτύσσονταν κυρίως φιλανθρωπικές οργανώσεις, εθελοντικού χαρακτήρα υπό την προστασία ιδρυμάτων και εκκλησιαστικών κοινοτήτων (Khawaja και Nigel, 2017). Το 1914 υπήρχαν περίπου 1.083 διεθνείς ΜΚΟ και το 2000 οι οργανώσεις αυτές είχαν ξεπεράσει σε αριθμό τις 37.000, με σχεδόν το ένα πέμπτο να έχει ιδρυθεί την δεκαετία του '90, μετά την πτώση της Σοβιετικής Ένωσης (Μπέλλος, 2012). Στον τομέα του ανθρωπιστικού δικαίου, ιδρύονται πολυάριθμες οργανώσεις, όπου το 1922, ιδρύεται η Διεθνής Ομοσπονδία Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων (Δήμα, 2010). Το 1945, μετά το τέλος του 2^{ου} Παγκοσμίου Πολέμου, στο συνέδριο του Σαν Φρανσίσκο, ένας μεγάλος αριθμός αντιπροσώπων συντέλεσε στην ύφανση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων στον χάρτη των Ηνωμένων Εθνών (Ζαπαντιώτη, 2013). Σήμερα, οι ΜΚΟ δεν περιορίζονται πλέον στην εκπροσώπηση των κοινών συμφερόντων των πολιτών, αλλά προωθούν την συμμετοχή των πολιτών στα κοινά και μάχονται για μια νέα διαμόρφωση του δημόσιου χώρου, όπου μέσα από τους περισσότερους δρώντες θα ασκείται η δημόσια εξουσία (Ζαπαντιώτη, 2013).

1.1 Εννοιολογικές Έννοιες

Το 1945, χρησιμοποιείται στο καταστατικό χάρτη του ΟΗΕ για πρώτη φορά το ακρώνυμο NGO (Non Governmental Organization), με σκοπό την διαφοροποίηση μεταξύ των ιδιωτικών και διακυβερνητικών οργανώσεων (Kerstin, 2002). Η ποικιλομορφία των οργανώσεων, οι οποίες αυξήθηκαν εκθετικά με το χρόνο σε συνδυασμό με την ασυνέπεια χρήσης του όρου, οδήγησαν στο να υπάρχει ασάφεια στην διεθνή βιβλιογραφία σχετικά με τον ακριβή νομικό ορισμό τους. Ο όρος Μη Κυβερνητική Οργάνωση προέρχεται από την μετάφραση του αντίστοιχου όρου στα αγγλικά Non Governmental Organization (NGO). Αυτή η μετάφραση θεωρείται ατυχής, και αυτό γιατί οι οργανώσεις αυτές δεν είναι μόνο ανεξάρτητες από την κυβέρνηση, αλλά και από την διοίκηση και τα πολιτικά κόμματα (Ανθόπουλος, 2002). Πρωτοεμφανίζεται στο καταστατικό χάρτη των Ηνωμένων Εθνών το 1945. Σύμφωνα με αυτόν, προβλέπεται η συμβουλευτική διάσταση των οργανισμών για θέματα όπου

οι ίδιες ειδικεύονται και έχουν θεσπιστεί από έναν εθνικό ή διεθνή οργανισμό. Κατά καιρούς, έχουν δοθεί βιβλιογραφικά ποικίλοι ορισμοί για τις ΜΚΟ.

Σύμφωνα με τον Gordenker και Weiss (1997), οι ΜΚΟ αφορούν οργανώσεις που είναι ιδιωτικές και θεσμικά αυτόνομες από το κράτος, έχουν μία στοιχειώδη θεσμική οντότητα που αφορά την οργάνωση και τη διάρκεια των δραστηριοτήτων τους, διανέμουν τα κέρδη μόνο για τους σκοπούς της οργάνωσης, προσδιορίζουν με τις καταστατικές τους αρχές τις λειτουργίες τους αυτόνομα και ανεξάρτητα από άλλες διοικητικές αρχές και εν τέλει τείνουν στην δημιουργία δραστηριοτήτων που στόχο έχουν την εκπροσώπηση κοινωνικών ομάδων αλλά και την δημιουργία οργανωμένης βοήθειας προς τρίτους. Σύμφωνα με τον Lister (2003), ο όρος ΜΚΟ μπορεί να περιλαμβάνει οποιαδήποτε οργάνωση που δεν είναι ούτε κυβέρνηση ούτε κερδοσκοπική και αναφέρεται γενικά σε οργανώσεις που έχουν ρίζες στον "ανεπτυγμένο κόσμο" και ασχολούνται με την ανάπτυξη, την ανακούφιση ή την υπεράσπιση στον "αναπτυσσόμενο κόσμο". Ένας άλλος ορισμός, σύμφωνα με τον Wahl (1997), αναφέρει ότι "οι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις αποτελούν ενώσεις εθελοντικές ανεξάρτητες από το κράτος και από πολιτικά κόμματα, αγαθοεργείς, μη κερδοσκοπικές, που αποδέχονται ως μέλη τους άτομα ανεξάρτητα από φυλή, ηλικία και φύλο" (Κουτσαυτής, 2016). Σε πολλές χώρες αυτές οι μορφές οργάνωσης μπορούν να ονομαστούν με ποικίλους τρόπους (Kilby, 2011). Ένας από τους πιο διαδεδομένους είναι οι "οργανώσεις της κοινωνίας των πολιτών" (Kilby, 2011).

1.2 Οι δράσεις των Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων

Μεταξύ των ΜΚΟ, οι στρατηγικές συμμαχίες τους δίνουν την δυνατότητα να βελτιώσουν την ανταγωνιστικότητα τους σε παγκόσμιο επίπεδο, διατηρώντας ταυτόχρονα την ανεξαρτησία τους, χρησιμοποιώντας τις συμμαχίες ως μέσο ανάπτυξης (Παπαδάκης, 2012). Η σύναψη συμμαχιών και στρατηγικών συνεργασιών για την εξειδίκευση του ενός ή του άλλου είδους επιτρέπει στον οργανισμό να διατηρήσει την ανεξαρτησία του και να διατηρήσει το δικαίωμα αρνησικυρίας (Schermerhorn, 2009). Πολύ συχνά βλέπουμε συνεργασίες ακόμα και μεταξύ άμεσων ανταγωνιστών (Παπαδάκης, 2012). Οι σύμμαχοι μαθαίνουν πολλά ο ένας από τον άλλο πραγματοποιώντας κοινή έρευνα, μοιραζόμενοι τεχνολογική τεχνογνωσία, μελετώντας της κατασκευαστικές μεθόδους, κατανοώντας τις προσεγγίσεις μαρκετινγκ, ώστε να ταιριάζουν στις τοπικές πολιτισμικές συνθήκες (Schermerhorn, 2009). Οι στρατηγικές συνεργασίας περιλαμβάνουν την έρευνα και την εκπαίδευση για την καλύτερη ενημέρωση των υπευθύνων για τη χάραξη πολιτικής ή της πειθούς και των κινήτρων για συγκεκριμένες πολιτικές εναλλακτικές λύσεις (Brown et al., 2011). Συχνά τέτοιου είδους συνεργασίες είναι απαραίτητες για να κερδίσουν την έγκριση εισόδου από την κυβέρνηση της χώρας υποδοχής (Thompson et al., 2009).

Συνεπώς, οι δράσεις των ΜΚΟ έχουν αυξήσει σε ολόκληρο τον κόσμο και έχουν αποκτήσει σημαντικό ρόλο στις οικονομικές και κοινωνικές εξελίξεις των κοινωνιών (Besler και Sezerel, 2011). Βέβαια, ακόμη και οι μικρότερες ΜΚΟ συχνά αναζητούν ενεργά συνδέσεις με μεγαλύτερες ΜΚΟ, ώστε να ενσωματωθούν σε δίκτυα σχέσεων και για να αποκτήσουν δωρητές από όλο τον πλανήτη (Roberts και Jones 2005). Όμως, πολλές φορές, μεταξύ των ΜΚΟ υπάρχει ανταγωνισμός για δωρεές, ώστε να επενδύσουν στην συνέχεια σε αναπτυξιακά έργα στο λιγότερο αναπτυγμένο τμήμα του κόσμου (Aldashev και Verdier, 2009). Ο ανταγωνισμός για τους δωρητές είναι ένα μακροχρόνιο και γνωστό πρόβλημα για τις ΜΚΟ (Aldashev και Verdier, 2009). Δρουν

κυρίως σε χώρες που έχουν περιορισμένη θεσμική ικανότητα, κυρίως λόγω της αναδυόμενης φύσης της οικονομίας (Blasiaka, et al., 2017).

Παράλληλα, οι ΜΚΟ διαδραματίζουν ενεργό ρόλο στην ανάπτυξη δραστηριοτήτων για την προστασία των ευπαθών ομάδων, ιδιαίτερα στις αναπτυσσόμενες χώρες (Nanthagoran, Williams και Page, 2016). Ως αποτέλεσμα της οικονομικής κατάστασης των χωρών αυτών, τα κράτη έχουν περιορισμένες υποδομές για να βοηθήσουν τους ανθρώπους, γεγονός που οδηγεί στη συμμετοχή διάφορων ΜΚΟ για την παροχή λειτουργιών που παρέχονται από τα κράτη σε ανεπτυγμένες χώρες (Khawaja και Nigel, 2017). Τα αναπτυξιακά σχέδια των ΜΚΟ αποσκοπούν στην άμβλυνση της φτώχειας και στη βελτίωση του βιοτικού επιπέδου, στην προστασία του περιβάλλοντος, στην προστασία των βασικών ανθρωπίνων δικαιωμάτων, στη ανάπτυξη δεξιοτήτων και στην παροχή βασικής φυσικής και κοινωνικής υποδομής (Khawaja and Nigel, 2017). Επίσης, δραστηριοποιούνται σε ένα πλήθος πολιτικών τοπίων και χρησιμοποιούν ένα ευρύ φάσμα στρατηγικών για να συμβάλλουν στις διεθνείς διαδικασίες, αν και τα επίπεδα επιτυχίας πολλές φορές διαφέρουν (Blasiaka, et al., 2017).

Οι ΜΚΟ δραστηριοποιούνται σε ένα πλήθος πολιτικών τοπίων και χρησιμοποιούν ένα ευρύ φάσμα στρατηγικών για να συμβάλλουν στις διεθνείς διαδικασίες, αν και με ποικίλα επίπεδα επιτυχίας (Blasiaka et al., 2017). Η πληθώρα των στρατηγικών που χρησιμοποιούν οι ΜΚΟ για τη συμβολή τους στις διεργασίες διεθνούς πολιτικής περιλαμβάνει την άμεση συμμετοχή σε διεθνή φόρουμ και συναντήσεις, την παροχή πληροφοριών και εμπειρογνωμοσύνης, την υποστήριξη των απόψεών τους μέσω άμεσης και έμμεσης πίεσης, καθώς και τη χρήση των μέσων μαζικής ενημέρωσης για την κινητοποίηση της κοινής γνώμης (Keck και Sikkink, 1998, Tallbergetal., 2015).

Ένας σημαντικός λόγος, για τον οποίο οι ΜΚΟ αλλάζουν, είναι για να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της παγκοσμιοποίησης και να μπορέσουν οι ίδιες να ανταποκρίνονται περισσότερο στα παγκόσμια δεδομένα (Lindenberg και Bryant, 2001). Σήμερα σε όλο το κόσμο δραστηριοποιούνται περίπου 30.000 διεθνείς ΜΚΟ (The Economist, 2000). Οι περισσότερες ΜΚΟ συνδέονται κατά κάποιο τρόπο με ένα ή περισσότερα δίκτυα και η ταχεία ανάπτυξη τους τα τελευταία 20 χρόνια σημαίνει ότι οι περισσότερες δικτυωμένες ΜΚΟ έχουν συνδέσεις που φτάνουν πέρα από το εθνικό κράτος στον παγκόσμιο τομέα (Roberts και Jones, 2005). Ένας βασικός λόγος πίσω από αυτή την διεθνοποίηση είναι ο εγχώριος ανταγωνισμός για δωρεές. Όπως επισημαίνει ο Dichter (1999) οι ΜΚΟ έρχονται αντιμέτωπες με τον κορεσμό των δωρητών στις χώρες καταγωγής τους. Οι ΜΚΟ ανταγωνίζονται μεταξύ τους για δωρεές (Aldashev και Verdier, 2009). Με τη μετάβαση σε «ξένες» χώρες δίνεται η δυνατότητα να προσεγγίσουν νέους δωρητές (Aldashev και Verdier, 2009). Με το τρόπο αυτό οι οργανισμοί πέρα από την εξασφάλιση των δωρεών, έχουν την δυνατότητα να αποκτήσουν δυνατότητες και ικανότητες και να γίνουν ισχυροί παίκτες σε παγκόσμιο επίπεδο (Balboa, 2013). Ακόμη και οι μικρότερες ΜΚΟ συχνά αναζητούν ενεργά συνδέσεις που τους ενσωματώνουν σε δίκτυα σχέσεων με άλλες ΜΚΟ και τις ΜΚΟ με άλλους διεθνείς δωρητές (Roberts και Jones, 2005).

1.3 Στοχοθεσία των Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων

Οι ΜΚΟ είναι οργανώσεις που διαφοροποιούνται ουσιαστικά μεταξύ τους όσον αφορά τον στόχο τους (Aldashev και Verdier, 2009). Οι Werker και Ahmed (2008), χαρακτηριστικά δίνουν την ακόλουθη σειρά διάκρισης με βάση τις αποστολές των ΜΚΟ με διεθνή ανάπτυξη στις Ηνωμένες Πολιτείες:

- γενική ανάπτυξη και βοήθεια (21%)
- γεωργία (2%)
- οικονομική ανάπτυξη (5%)
- διεθνή ανακούφιση (29%)
- εκπαίδευση (12%)
- υγεία (18%)
- επιστήμη και τεχνολογία (1%)
- της δημοκρατίας και της κοινωνίας των πολιτών (2%)
- περιβάλλον, πληθυσμό και βιωσιμότητα (5%)
- ανθρώπινα δικαιώματα, μετανάστευση και πρόσφυγες (5%).

Ανεξάρτητα από τον τομέα που εστιάζουν, οι βασικές ικανότητες συμβάλλουν σημαντικά στην επιτυχία ενός οργανισμού (Abbott et al., 2007). Με τον προσδιορισμό και τη διαχείριση των βασικών ικανοτήτων και δυνατοτήτων με συστηματικό και τακτικό τρόπο, οι οργανώσεις μπορούν να επικεντρώσουν τις επενδύσεις και τις ενέργειές τους σε αυτό που κάνουν καλύτερα και να μεγιστοποιήσουν τα κέρδη τους από οργανωτικούς πόρους (Besler και Sezerel, 2011). Οι Diallo και Denis (2005) υποστηρίζουν ότι η επικοινωνία και η εμπιστοσύνη μεταξύ του διαχειριστή έργου των πολυμερών ή κυβερνητικών θεσμών και των ενδιαφερομένων στις ΜΚΟ αποτελούν παράγοντα επιτυχίας. Ο Balboa (2013) υποστηρίζει ότι υπάρχουν τρεις θεμελιώδεις τύποι ικανοτήτων: πολιτικές, διοικητικές και τεχνικές. Αυτές οι ικανότητες απαιτούνται για κάθε οργανισμό ή ομάδα οργανώσεων που εργάζονται για το ίδιο θέμα ώστε να λειτουργούν και να είναι επιτυχείς (Balboa, 2013). Όσο περισσότερες δυνατότητες έχει μια ΜΚΟ, τόσο περισσότερη δύναμη έχει να επηρεάσει την αλλαγή μέσα σε ένα δίκτυο (Cashore και Howlett, 2007).

Η ανάπτυξη ικανοτήτων επιτυγχάνεται μέσω της ικανότητας ενός διαχειριστή να υποστηρίξει οργανισμούς και τοπικούς συνεργάτες, δηλαδή να κατανοούν τον τρόπο λειτουργίας τους, τις αλλαγές που προτείνουν, το όραμα, τα όρια της οργάνωσης και τη δυνατότητα ανάθεσης (Brière et. al. 2015). Αυτή η δημιουργία ικανοτήτων γίνεται πιο συγκεκριμένα με το προσωπικό της ΜΚΟ, ιδίως μέσω διαφορετικών προγραμμάτων κατάρτισης (Brière et. al. 2015). Με την απόκτηση ικανοτήτων οι ΜΚΟ μπορούν να μειώσουν τους κινδύνους και τις επενδύσεις στο ταχέως μεταβαλλόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον και τις τεχνολογικές εξελίξεις και να δημιουργήσουν μια ευκαιρία για καλύτερη ανταπόκριση στις ανάγκες των πελατών λόγω των ικανοτήτων τους (Besler και Sezerel, 2011). Οι διεθνείς διαχειριστές ανάπτυξης υποβάλλονται σε μια συνεχή διαδικασία παροχής σημασίας λόγω του μεγάλου αριθμού προκλήσεων που πρέπει να αντιμετωπιστούν, του τρόπου αδιάλειπτης επίλυσης προβλημάτων, της ανάγκης προσαρμογής των εργαλείων καθώς και της αναζήτησης δεσμεύσεων από ένα ευρύ φάσμα ενδιαφερομένων με τους οποίους πρέπει να συνεργαστούν (Welie και Romijn 2017). Έτσι, μπορούν να δημιουργήσουν προκλήσεις πέρα από τους υφιστάμενους και μελλοντικούς ανταγωνιστές τους, που ενδέχεται να επιθυμούν να δεισδύσουν στους ανταγωνιστικούς τομείς της εταιρείας (Besler και Sezerel, 2011).

Οι πόροι παρουσιάζονται ως σημαντική μεταβλητή στις ΜΚΟ που ανταγωνίζονται ιδιαίτερα σε ιδιωτικές επιχειρήσεις (Besler και Sezerel, 2011). Η σημασία της συγκέντρωσης κεφαλαίων είναι πολύ γνωστή στον κλάδο των ΜΚΟ (Aldashev και Verdier, 2009). Οι ΜΚΟ πρέπει να συγκεντρώσουν κεφάλαια ανταγωνιζόμενοι μεταξύ τους για δωρεές για να επενδύσουν σε αναπτυξιακά έργα (Aldashev και Verdier, 2009). Η συνολική προσπάθεια συγκέντρωσης κεφαλαίων αυξάνεται ολοένα και περισσότερο, βελτιώνοντας έτσι την αντιστοιχία μεταξύ δωρητών και των

προτιμώμενων ποικιλιών ΜΚΟ. Παρ' όλα αυτά δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι ο σημαντικότερος πόρος για όλες τις ΜΚΟ είναι ο ανθρώπινος (Aldashev και Verdier, 2009).

Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι όταν ο οργανισμός που υποβάλλεται σε έρευνα αξιολογείται σε μια ιεραρχία βασικών ικανοτήτων (Besler και Sezerel, 2011), φαίνεται ότι ο σημαντικότερος πόρος είναι ο ανθρώπινος πόρος, με τα διάφορα ταλέντα του, τη ικανότητα να εργάζεται σε διαφορετικούς τομείς και την ικανότητα να παρέχει ποιοτικές υπηρεσίες (Besler και Sezerel, 2011). Σύμφωνα με τους Briere et al. (2015), προσδιορίστηκαν 11 παράγοντες που έχουν μεγάλη επιρροή στις ΜΚΟ. Οι δέκα σχετίζονται με τις ανθρώπινες πτυχές, δηλαδή την προσαρμοστικότητα, το σύνολο γνώσεων (γενική, διεθνής ανάπτυξη, διαπολιτισμική), την επικοινωνία, τις προσωπικές ιδιότητες, τις διαπροσωπικές δεξιότητες, την ηγεσία, την ηθική, το τοπικό δίκτυο και την γνώση, διαχείριση αλλαγών (Brière et. al. 2015). Οι οργανισμοί αυτοί, πρέπει να μπορούν να υπολογίζουν σε ικανό και ειδικευμένο προσωπικό ικανό να εργαστεί στον τομέα με διαφορετικούς πολιτισμούς και μερικές φορές σε δύσκολες συνθήκες και σύνθετα περιβάλλοντα (OCDE, 2011). Η επικοινωνία, η επίλυση προβλημάτων, η προσαρμογή εργαλείων, η συμμετοχή πολλών ενδιαφερομένων και η ενδυνάμωση του τοπικού πληθυσμού είναι το κλειδί για να οδηγηθούμε σε μια αειφόρο ανάπτυξη (Ochieng και Price, 2010).

Υπάρχει μια συγκεκριμένη οργανωτική δομή πάνω στην οποία στηρίζεται η λειτουργία των ΜΚΟ. Αυτή η λειτουργία μεταβάλλεται σε σχέση με εκείνη των πολιτικών κομμάτων ή των κοινωνικών κινημάτων (Δήμα, 2010). Οι άνθρωποι πόροι του οργανισμού διαφοροποιούνται κάτω από τους ακόλουθους τίτλους: α.Διοικητικό Συμβούλιο. β.Εκπαιδευτές, ηγέτες, γ.Υποψήφιοι Leader, δ. Atelier, συμμετέχοντες σε σεμινάρια. ε. Εθελοντές (αυτοί που εργάζονται σε εθελοντική βάση στους οργανισμούς) και στ. Ειδικοί (Γραμματεία) (Besler και Sezerel, 2011). Εκτός από τον συντονισμό εντός της ομάδας, πρέπει να υπάρχει μια εγκάρδια σχέση μεταξύ της ομάδας και της κοινωνίας στην οποία λειτουργεί η ομάδα, ακόμη και με εκείνους που μπορεί να αντιταχθούν ή να είναι σκεπτικοί σχετικά με τα αποτελέσματα των παρεμβάσεων (Herman και Renz, 2008). Επιπλέον η λειτουργία των ΜΚΟ εποπτεύεται από υπερεθνικούς οργανισμούς σε σχέση με τους διεθνείς κανόνες που έχουν τεθεί για αυτές και επίσης η ίδια οργανωτική δομή που έχουν οι ΜΚΟ δουλεύουν ανασταλτικά όσον αφορά τους θεσμούς που αντιπροσωπεύουν (Σκλιάς και Χουλιάρης, 2002).

Σύμφωνα με διάφορες μελέτες η διαχείριση των ανθρώπινων σχέσεων και η αποφυγή των συγκρούσεων είναι κρίσιμη (Cerimagic 2010, Lee et al. 2007). Εκτός από τον συντονισμό εντός της ομάδας, πρέπει να υπάρχει μια εγκάρδια σχέση μεταξύ της ομάδας και της κοινωνίας στην οποία λειτουργεί η ομάδα, ακόμη και με εκείνους που μπορεί να αντιταχθούν ή να είναι σκεπτικοί σχετικά με τα αποτελέσματα των παρεμβάσεων (Herman και Renz, 2008). Έτσι τα μέλη των ΜΚΟ θα πρέπει να έχουν διαπροσωπικές δεξιότητες, ικανότητα διαπραγμάτευσης αλλά και σχέση εμπιστοσύνης με τους συνεργάτες τους (Brière et. al. 2015). Βέβαια θα πρέπει να αναλογιστούμε και την ιδιαίτερη κατάσταση που αντιμετωπίζει πολλές φορές το ανθρώπινο δυναμικό των ΜΚΟ, που περιβάλλεται από την έλλειψη πόρων, την υπερβολική επικινδυνότητα στο περιβάλλον τους, την ιδιαίτερη νοοτροπία των ανθρώπων που δίνουν τη ζωή τους σε αυτά τα έργα (με υψηλά εγγενή και χαμηλά εξωγενή κίνητρο) (Brière et. al., 2015).

Παράλληλα, οι επικοινωνιακές δεξιότητες είναι κρίσιμες στην γραπτή και προφορική επικοινωνία (Brière et. al., 2015). Οι οργανισμοί πρέπει να μπορούν να υπολογίζουν σε ικανό και ειδικευμένο προσωπικό ικανό να εργαστεί στον τομέα με διαφορετικούς

πολιτισμούς και μερικές φορές σε δύσκολες συνθήκες και σύνθετα περιβάλλοντα (OCDE, 2011). Οι διαπροσωπικές δεξιότητες, η ικανότητα δηλαδή αλληλεπίδρασης με τους ανθρώπους, είναι κρίσιμες λόγω της γενικευμένης ομαδικής εργασίας (Brière et. al., 2015). Οι Diallo και Denis (2005) υποστηρίζουν ότι η επικοινωνία και η εμπιστοσύνη μεταξύ του διαχειριστή έργου των πολυμερών ή κυβερνητικών θεσμών και των ενδιαφερομένων στις ΜΚΟ αποτελούν παράγοντα επιτυχίας. Είναι επίσης σημαντικό να υπάρχει ένα τοπικό δίκτυο επαφών, δεδομένου ότι οι διαχειριστές έργων πρέπει να ζητούν βοήθεια από τους σωστούς ανθρώπους έτσι ώστε να συμμετέχουν σε πηγές χρηματοδότησης και να δημιουργούν εταιρικές σχέσεις (Brière et. al., 2015). Οι πόροι που μετασχηματίζει ο οργανισμός μέσω των ικανοτήτων του στις αρμοδιότητές του μελετιούνται στο πλαίσιο των υποκειμένων των φυσικών πόρων, των εσόδων, των ανθρώπινων πόρων, των κοινών αξιών και των πληροφοριών πεδίου (Besler και Sezerel, 2011).

Τέλος, υπάρχουν και οι TNGO, οι οποίες είναι αυτοδιοικούμενες, μη κρατικές μη κερδοσκοπικές οργανώσεις των οποίων οι αποστολές εστιάζουν πέρα από τα κρατικά σύνορα για να αντιμετωπίσουν ένα ευρύ φάσμα θεμάτων στην υπηρεσία του δημοσίου συμφέροντος (Anheier, 2005). Οι διεθνείς ΜΚΟ χρησιμοποιούν την παγκόσμια αγορά για να επηρεάσουν την πολιτική κινητοποιώντας μοϊκοτάζ και δημιουργώντας εκστρατείες (Auld et al., 2009). Επηρεάζουν τους διεθνείς κανόνες και κανονισμούς μέσω της άσκησης πίεσης στους κυβερνητικούς εκπροσώπους, της άμεσης συμμετοχής στα φόρουμ λήψης αποφάσεων ή χρησιμοποιώντας την ικανότητά τους να ασχολούνται με κυβερνητικές αντιπροσωπείες, οι οποίες διαπραγματεύονται διεθνείς κανόνες (Charnovitz, 1997, Gunter, 2004). Αλλάζουν τη διεθνή κανονιστική ομιλία μέσω των εκστρατειών των μέσων ενημέρωσης, δημιουργώντας έρευνα για τα προβλήματά τους (Myers et al., 2000, Porter και Brown, 1996). Η οικοδόμηση της τοπικής και της ικανότητας γεφύρωσης απαιτεί χρόνο, ένα στοιχείο που οι περισσότεροι TNGOs βλέπουν ως πολυτέλεια (West, 2006). Αν οι TNGOs δεν λειτουργήσουν άμεσα για την προστασία και τη βελτίωση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, της κοινωνικοοικονομικής ανάπτυξης ή της δημόσιας υγείας ανά την υφήλιο, τα ανθρώπινα όντα θα πεθάνουν χωρίς υπερβολές (Balboa, 2013). Η κλίμακα του σχεδίου, σε συνδυασμό με τον επείγοντα χαρακτήρα της αποστολής, αποδυναμώνει τις απαραίτητες γέφυρες για να καταστήσει τις παρεμβάσεις συγκεκριμένες (Balboa, 2013).

2. Περιβαλλοντικές Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις

Καθώς οι διεθνείς περιβαλλοντικές ΜΚΟ γίνονται όλο και πιο μεγάλες, είναι πιθανότερο να θεωρηθούν ως μέρος της δομής της εξουσίας και πολλοί πολίτες δεν τις εμπιστεύονται (Jepson, 2005). Η πρόκληση για τις μεγάλες ΜΚΟ είναι να αποδείξουν στους υποστηρικτές τους και στην ευρύτερη κοινωνία ότι δεν έχουν ξεπουληθεί (Jepson, 2005). Για να γίνει αυτό, οι περιβαλλοντικές ΜΚΟ πρέπει να αναπτύξουν ένα καθεστώς λογοδοσίας, το οποίο να διαφέρει από το υπάρχον και να είναι αποδεκτό, σε άλλους τομείς της κοινωνίας (Thompson et al., 2009). Αυτοί οι οργανισμοί ασχολούνται με την πολιτική διαδικασία για να επιτύχουν την αποστολή τους, επειδή πιστεύουν, σύμφωνα με τα λόγια του Tony Juniper, ότι «τα πολιτικά αποτελέσματα καθορίζονται από τις πολιτικές δυνάμεις». Αυτές οι περιβαλλοντικές ΜΚΟ, έχτισαν την πολιτική τους επιρροή στην αυστηρή χρήση των νέων παγκόσμιων ειδησεογραφικών μέσων στη δεκαετία του '80 (Jepson 2005).

Από τους αρχαίους χρόνους υπάρχουν αναφορές για περιπτώσεις όπου οι άνθρωποι ενδιαφέρονταν για το περιβάλλον και φρόντιζαν για αυτό (Σκαναβή, 2004). Το 14^ο αιώνα, στην Πολωνία, πάρθηκαν για πρώτη φορά μέτρα προστασίας για είδη, των οποίων ο πληθυσμός τους σταδιακά μειωνόταν (Σκαναβή, 2004). Οι δραστηριότητες ερασιτεχνών φυσιοδιφών, ήδη από τον 16^ο αιώνα, είχαν συμβάλει στην ενημέρωση του κοινού για τις ομορφιές τις υπαίθρου (Garner, 1996). Κατά το 19^ο αιώνα, τα προβλήματα που παρουσιάζονται στην φύση γίνονται όλο και πιο έντονα. Επιστήμονες και διανοούμενοι της εποχής, οι οποίοι είχαν επηρεαστεί από ιδέες του ρομαντισμού (Pepper, 1984), εκφράζουν ανησυχία για την υποβάθμιση του περιβάλλοντος και επισημάνουν την ανάγκη λήψης μέτρων. Έτσι, το πρώτο μαζικό κίνημα για την διατήρηση της φύσης γεννήθηκε στα τέλη του 19^{ου} αιώνα στις ΗΠΑ, η οποία περιλαμβάνει την συμβίωση του ανθρώπου με την άγρια φύση και την επιστροφή στις ατομιστικές και ελευθεριακές ρίζες της αμερικάνικης δημοκρατία (Ράπτης, 2000).

Το 1962, η βιολόγος Rachel Carson, με το βιβλίο της «Η Σιωπηλή Άνοιξη», συμβάλει στην αφύπνιση του κοινού για την αξία του φυσικού περιβάλλοντος και την ανάγκη διατήρησής τους, καθώς και για τις επιπτώσεις της ρύπανσης. Αν μετά την έκδοση του βιβλίου της Carson υπήρχε μια ανησυχία για το περιβάλλον, το 1970 η ανησυχία αυτή είχε μετατραπεί σε επιμονή για αλλαγή της κοινωνίας παγκόσμια, έτσι ώστε να αποφευχθεί η αυτοκαταστροφή (Disinger και Monroe, 1994). Στα μέσα της δεκαετίας του 1980, το πυρηνικό δυστύχημα του Τσερνομπίλ και οι διασυννοριακές επιπτώσεις του στο περιβάλλον και στην υγεία των ανθρώπων, η εμφάνιση του προβλήματος της «τρύπας του όζοντος» και η κλιματική αλλαγή συνέβαλαν στη διαπίστωση της παγκοσμιότητας των περιβαλλοντολογικών προβλημάτων (Σκαναβή, 2004). Στα τέλη της δεκαετίας του 1980, η οικολογία επανέρχεται στο προσκήνιο και οι οικολογικές οργανώσεις κινητοποιούν εκατομμύρια πολίτες σε όλο το κόσμο (Ψωμάς, 1998).

Σήμερα, γνωρίζουν μεγάλη ανάπτυξη οι οργανώσεις που δραστηριοποιούνται τόσο σε τοπικό όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο για την προστασία της φύσης, πολλές από τις οποίες μάλιστα εξειδικεύονται κατά περίπτωση (Σκαναβή, 2004). Πολλές από τις περιβαλλοντικές ΜΚΟ, από τις αρχές της δεκαετίας του 80, έχτισαν την πολιτική τους επιρροή μέσω των μέσων μαζικής ενημέρωσης (Jepson, 2005). Παρακάτω θα μελετηθεί η περίπτωση της Conservation International, που αποτελεί μια διεθνή περιβαλλοντική ΜΚΟ που με την χρήση σύγχρονων τεχνολογικών μέσων, στοχεύει να προστατεύσει τα πιο θεμελιώδη πράγματα που μας προσφέρει η φύση.

3. Η Conservation International

Δεδομένου του ρυθμού της ανθρώπινης κατανάλωσης, των επιπτώσεων της κλιματικής αλλαγής και του αυξανόμενου πληθυσμού, θα χρειαζόμασταν δύο πλανήτες για να καλύψουμε τις απαιτήσεις της ανθρωπότητας για πόρους μέχρι το 2030 (CI, 2018f). Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο η Conservation International (CI) προσπαθεί να αλλάξει τον τρόπο με τον οποίο ο κόσμος δραστηριοποιείται (CI, 2018f). Είναι αναμφισβήτητο το γεγονός ότι τα ανθρώπινα όντα εξαρτώνται απόλυτα από τη φύση και ότι «σώζοντας τη φύση, σώζουμε τους εαυτούς μας» και πάνω σε αυτό δραστηριοποιείται η CI, συμβάλλοντας στη δημιουργία ενός υγιέστερου, πιο εύπορου και πιο παραγωγικού πλανήτη (CI, 2018a).

Η μη κυβερνητική οργάνωση CI είναι ένας αμερικανικός μη κερδοσκοπικός περιβαλλοντικός οργανισμός που εδρεύει στο Arlington της Βιρτζίνια (CI, 2018a). Ιδρύθηκε το 1987 και σήμερα λειτουργεί σε περισσότερες από 40 χώρες, σε τέσσερις

ηπείρους, με σκοπό να βοηθήσει τους ανθρώπους να βρουν οικονομικές εναλλακτικές λύσεις χωρίς να βλάπτουν το φυσικό τους περιβάλλον (Charity Navigator, 2018). Έχει απασχολήσει πάνω από 1.000 άτομα και συνεργάζεται με περισσότερους από 2.000 συνεργάτες σε 30 χώρες. Με την πάροδο των ετών, η CI βοήθησε την υποστήριξη 1.200 προστατευόμενων περιοχών και παρεμβάσεων σε 77 χώρες, διασφαλίζοντας περισσότερα από 601 εκατομμύρια εκτάρια γης, θαλάσσιων και παράκτιων περιοχών (CI, 2018a). Η CI θεωρείται μία από τις μεγαλύτερες ΜΚΟ διατήρησης της βιοποικιλότητας στον πλανήτη Γη (Dowie, 2009).

Η δράση της CI έχει παγκόσμιο χαρακτήρα, ώστε να βοηθήσει περίπου 12 εκατομμύρια ανθρώπους στις προσπάθειές τους να διαχειριστούν αειφόρα σχεδόν 405 εκατομμυρίων εκταρίων γης, ποταμών και ωκεανών (CI, 2018e). Στην προσέγγιση της να αναγνωρίσει τη φύση ως το θεμέλιο μιας υγιούς κοινωνίας και έχει αποδειχθεί εξαιρετικά αποτελεσματική (CI, 2018g). Βασιζόμενη σε ισχυρό θεμέλιο της επιστήμης, της συνεργασίας και της επιτόπιας επίδειξης, η CI παρέχει στις κοινωνίες τη δυνατότητα υπεύθυνης και βιώσιμης φροντίδας της φύσης για την ευημερία της ανθρωπότητας (Charity Navigator, 2018). Η CI είναι αποφασισμένη να συνεργαστεί με όλες τις κυβερνήσεις και να δεσμευτεί με όλους τους τομείς της κοινωνίας για να επιτύχει τον απώτερο στόχο της βελτίωσης της ανθρώπινης ευημερίας, εστιάζοντας ιδιαίτερα στις βασικές υπηρεσίες που παρέχει η φύση, όπως το γλυκό νερό, τα τρόφιμα, η υγεία, τα μέσα διαβίωσης και η κλιματική ανθεκτικότητα (CI, 2018a). Επιπλέον, η CI εφαρμόζει καινοτομίες στην επιστήμη, την οικονομία, την πολιτική και τη συμμετοχή της κοινότητας για την προστασία των πλουσιότερων περιοχών της φυτικής και ζωικής ποικιλομορφίας της Γης και αποδεικνύει ότι οι ανθρώπινες κοινωνίες μπορούν να ζήσουν αρμονικά με τη φύση (Charity Navigator, 2018).

3.1 Στοχοθεσία και όραμα οργάνωσης

Το όραμα και η αποστολή είναι δύο πολύ σημαντικά στοιχεία, όπου θα πρέπει να ξεχωρίζει και να έχει κάθε οργανισμός, καθώς μέσα από αυτές τίθενται οι στρατηγικοί στόχοι, η ίδια στρατηγική της επιχείρησης, καθώς και οι επιμέρους τακτικές κινήσεις της (Παπαδάκης 2012). Η CI οραματίζεται έναν υγιή και ευημερούντα κόσμο στον οποίο οι κοινωνίες δεσμεύονται για πάντα να φροντίσουν και να εκτιμήσουν τη φύση, για το μακροπρόθεσμο όφελος των ανθρώπων και της ζωής στη Γη (CI, 2018g). Από την άλλη, η αποστολή της είναι να παρέχει στις κοινωνίες τη δυνατότητα υπεύθυνης και βιώσιμης φροντίδας της φύσης, της παγκόσμιας βιοποικιλότητας μας, για την ευημερία της ανθρωπότητας, αξιοποιώντας ένα ισχυρό θεμέλιο της επιστήμης, της εταιρικής σχέσης και της επιτόπιας επίδειξης (CI, 2018g).

Η CI δεν επικεντρώνεται σε έναν τομέα ή σε ένα ζήτημα και δεν την ενδιαφέρουν βραχυπρόθεσμες διορθώσεις (CI, 2018g). Αντί αυτού, βασιζόμενη σε ένα θεμέλιο της επιστήμης, της εταιρικής σχέσης και της επιτόπιας εργασίας, βρίσκει παγκόσμιες λύσεις σε παγκόσμια προβλήματα (CI, 2018g). Ο απώτερος στόχος της είναι να προστατεύσει τα θεμελιώδη πράγματα που προσφέρει η φύση στον άνθρωπο, δηλαδή το φαγητό, το φρέσκο νερό, τα μέσα διαβίωσής του και ένα σταθερό κλίμα. Η προσέγγιση της CI είναι απλή, αλλά μετασχηματιστική. Βασίζεται στην ενσωμάτωση τριών θεμελιωδών στοιχείων, της προστασίας του φυσικού πλούτου, της προώθησης της αποτελεσματικής διακυβέρνησης και της προώθησης βιώσιμης παραγωγής (CI, 2018g).

Η πιο θεμελιώδης πτυχή της προσέγγισής της είναι να προστατεύσει τους τόπους που δεν μπορούμε να χάσουμε τους θεαματικούς αλλά ευάλωτους τόπους στη ξηρά και στη θάλασσα που είναι ιδιαίτερα σημαντικοί για την ανθρωπότητα, τους τόπους που προσφέρουν το φαγητό μας, το νερό και τον αέρα που αναπνέουμε (CI, 2018a). Βέβαια, η δυνατότητα προστασίας του φυσικού μας πλούτου μπορεί να επιτευχθεί μόνο σε μέρη όπου υπάρχει πολιτική δέσμευση για κάτι τέτοιο, όπου οι πολιτικές των κρατών υποστηρίζουν τέτοιες ενέργειες και ικανότητες για την υλοποίησή τους (CI, 2018g). Ακόμη η CI συνεργάζεται με τις κυβερνήσεις για να διασφαλίσει ότι έχει τις γνώσεις και τα εργαλεία για να θεσπίσουν πολιτικές που είναι καλές για τους ανθρώπους τους, σήμερα αλλά και για τις επόμενες γενιές (CI, 2018b). Ακόμη, παράλληλα με τα δύο πρώτα στοιχεία, η CI πρέπει να εφαρμόσει πολιτικές και πρακτικές για την προώθηση της αειφόρου παραγωγής. Για τον λόγο αυτό συνεργάζεται με εταιρείες, συμπεριλαμβανομένων εκείνων με μεγάλο αντίκτυπο σε τομείς, όπως η εξορυκτική βιομηχανία, η ενέργεια και η γεωργία, για να διασφαλιστεί ότι η βιομηχανία δεν θα υποβαθμίσει τη δυνατότητα της φύσης να στηρίζει τις ανάγκες του ανθρώπου (CI, 2018b). Βέβαια προκειμένου η στρατηγική ενός οργανισμού να προσαρμοστεί επιτυχημένα στις αλλαγές του μακρο-περιβάλλοντος της θα πρέπει τα στελέχη να γνωρίζουν τους διάφορους συνδετικούς κρίκους που ενώνουν το ευρύτερο περιβάλλον με την στρατηγική της επιχείρησης (Παπαδάκης 2012).

Η CI είναι μια ΜΚΟ η οποία έχει εξαπλωθεί και έχει έδρες ανά το κόσμο. Χαρακτηριστικά πραγματοποιεί δράσεις σε 77 χώρες και από αυτές έχει γραφεία σε 30 (CI, 2018d). Όμως, με μία πιο στοχευόμενη ματιά, βλέπουμε ότι δεν είναι καθόλου τυχαία η επιλογή εδραίωσης ενός γραφείου. Για παράδειγμα, στην Ευρώπη εδρεύει στις Βρυξέλες (Global Offices, 2018). Οι Βρυξέλες ως γνωστών είναι η πρωτεύουσα του Βελγίου, αλλά και το διοικητικό κέντρο ολόκληρης της Ευρώπης, όπου εδρεύουν Ευρωκοινοβούλιο και NATO. Γίνεται αντιληπτό ότι η περιοχή αυτή δεν ήταν τυχαία αναφορικά με το μέγεθος της Ευρώπης. Με αυτή της την επιλογή, είναι πιο εύκολο να ασκήσει πολιτική επιρροή για θέματα τα οποία την απασχολούν. Με παρόμοιο σκεπτικό, είναι στρατηγικά διανεμημένα και τα γραφεία της στον υπόλοιπο κόσμο.

Η CI είναι αποφασισμένη να συνεργαστεί με όλες τις κυβερνήσεις και να δεσμευτεί με όλους τους τομείς της κοινωνίας για να επιτύχει τον απώτερο στόχο της βελτίωσης της ανθρώπινης ευημερίας, εστιάζοντας ιδιαίτερα στις βασικές υπηρεσίες που παρέχει η φύση, όπως το γλυκό νερό, τα τρόφιμα, η υγεία, τα μέσα διαβίωσης και η κλιματική αλλαγή (CI-GEF Project Agency, 2018). Αξιοποιεί την εμπειρία της με καινοτόμες λύσεις χρηματοδότησης και λύσεις που βασίζονται στην κοινότητα, καθώς και στο δίκτυο εταιρικών σχέσεων, πολυμερών εταιρειών, μη κερδοσκοπικών οργανισμών και εθνικών και τοπικών κυβερνήσεων για την εφαρμογή αποτελεσματικών και σχετικών προγραμμάτων (CI-GEF Project Agency, 2018). Τον Νοέμβριο του 2013, η CI έγινε ένας από τους πρώτους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς που θα διαπιστευτούν ως Οργανισμός Έργου του GEF (Global Environment Facility, 2016). Η GEF είναι ο μεγαλύτερος δημόσιος φορέας υλοποίησης έργων καθώς συνεργάζεται με 183 χώρες και τις φέρνει σε επαφή με οργανισμούς, ώστε να βελτιωθεί παγκοσμίως το περιβάλλον (GEF, 2016). Ως εκ τούτου, η CI συνεργάζεται άμεσα με τις εθνικές κυβερνήσεις σε όλο τον κόσμο για να εντοπίσει και να σχεδιάσει έργα και να συμβουλευτεί για την εκτέλεση των έργων, διασφαλίζοντας ότι τα έργα πληρούν υψηλά τεχνικά και οικονομικά πρότυπα, ενώ συμμορφώνονται με τις περιβαλλοντικές και κοινωνικές διασφαλίσεις του GEF (CI-GEF projectagency, 2018).

Η CI εφαρμόζει την στρατηγική «Σκέψου Παγκόσμια, Δράσε Τοπικά». Αυτό παρατηρείται από το οργανόγραμμά της εταιρίας το οποίο εμπεριέχει ένα ξεχωριστό

υπεύθυνο για κάθε χώρα. Μέσω της παραπάνω στρατηγικής, συνδυάζονται τα πλεονεκτήματα μεγαλύτερου βαθμού ελέγχου, λόγω της εφαρμογής συντονισμένων στρατηγικών στόχων σε μεγάλη γεωγραφική έκταση, λόγω της συνεργασίας με τοπικά γραφεία που γνωρίζουν την κουλτούρα και τις ανάγκες των καταναλωτών των αγορών-χωρών της διεθνούς επιχείρησης (Λυμπερόπουλος, Τζαναβάρας και Σαλαμούρα, 2015). Άρα, ενώ η γενικότερη φιλοσοφία και η επιχειρηματική κουλτούρα της επιχείρησης μπορεί να είναι προτυποποιημένη, η φιλοσοφία των επιμέρους διαδικασιών, λόγω χάρη γλώσσα, δράσεις, πρότυπα, σύμβολα, μηνύματα, πρέπει να είναι πιο ευέλικτη, με μεγαλύτερη δυνατότητα προσαρμογής ανά διαφορετική κουλτούρα και πολιτισμό (Λυμπερόπουλος, Τζαναβάρας και Σαλαμούρα, 2015).

Για να επιτύχει και για να διασφαλίσει μια ΜΚΟ τα μέγιστα δυνατά αποτελέσματα δεν αρκεί η συνεργασία της με κυβερνήσεις ή άλλους φορείς, αλλά χρειάζεται να συνεργαστεί και με αυτόχθονους πληθυσμούς της περιοχής. Οι τοπικές κοινότητες είναι λογικό να εξαρτώνται άμεσα από τα οικοσυστήματα τους για την επιβίωση τους, και ως εκ τούτου έχουν αναπτύξει φιλο-περιβαλλοντικά αισθήματα για το τόπο τους. Η CI είναι ένας από τους πρώτους οργανισμούς που αναπτύσσουν μια αποτελεσματική πολιτική συνεργασίας με αυτόχθονες πληθυσμούς, αναπτύσσοντας τεχνογνωσία, αξιοπιστία και εμπιστοσύνη με τους συνεργάτες της (CI, 2018k). Ταυτόχρονο, συνδέει τους αυτόχθονες πληθυσμούς και τις τοπικές κοινότητες με τη χρηματοδότηση, την κατάρτιση και την τεχνολογία, με σκοπό να συμβάλλει στην εξασφάλιση των δικαιωμάτων της γης, έτσι ώστε η προστασία της φύσης να προστατεύει επίσης τα προς το ζην (CI, 2018k). Συνεπώς, είναι πολύ σημαντικός ο τρόπος που θα διεισδύσει μια ΜΚΟ σε ένα μη γνώριμο τόπο για αυτή και πως αυτό συμβάλλει στην επιτυχία του.

Μια άλλη πολιτική της CI είναι η χρήση των social media και η επιλογή των διασημοτήτων να προάγουν την ευαισθητοποίηση του κοινού για περιβαλλοντικά ζητήματα. Τα social media είναι ένα από τα σημαντικότερα εργαλεία έτσι ώστε οι ενδιαφερόμενοι και οι εθελοντές να νιώσουν την δέσμευση απέναντι στους στόχους της οργάνωσης, οικειότητα με τις δράσεις και τη φιλοσοφία της και να αποκτήσουν ειδικό ενδιαφέρον για τις δράσεις τους (Kanter και Fine, 2010). Επιπλέον τα social media είναι ένας διαμεσολαβητής έτσι ώστε να δημιουργηθούν σχέσεις μεταξύ των εμπλεκόμενων (την κοινότητα και τα άτομα που βρίσκονται στην ΜΚΟ) (Kanter και Fine, 2010). Ακόμη αποτελούν μέσω της προβολής των ΜΚΟ καθώς προβάλλεται ο επαγγελματισμός τους και είναι πολύ εύκολο και για τις ίδιες να αποκτήσουν νέες χρηματοδοτήσεις (σημαντικό μέσο για ΜΚΟ που δεν λαμβάνουν κυβερνητικές επιχορηγήσεις) (Kanter και Fine, 2010). Ένας άλλος σημαντικός λόγος χρήσης τους είναι στο να οργανώνουν επιτυχημένες καμπάνιες, χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η εκλογή του Προέδρου της Αμερικής, Barack Obama (Aaker και Smith, 2010).

Καθώς οι Οργανώσεις που αφορούν την Διατήρηση εισέρχονται σε νέες αγορές και οι οργανωτικές τους δομές γίνονται πιο σύνθετες, γίνεται ολοένα και πιο απαραίτητη η χρήση των ψηφιακών μέσων προς μια παγκόσμια αποστολή (Παπαδάκης, 2012). Συγκεκριμένα το group των ομάδων διατήρησης άγριας φύσης και γης περιλαμβάνει τις: WWF, Conservation International, Nature Conservancy (TNC) και σε πολύ μικρότερο βαθμό, η Κοινωνία της Διατήρησης της Άγριας Ζωής (WCS) (Hance, 2016). Ο μεταξύ τους ανταγωνισμός επιφέρει μια αλλοίωση της ταυτότητας και της αποστολής τους, όμως αυτή περιγράφεται από πρώην υπαλλήλους (Hance, 2016). Η εμμονή για μια μόνιμη δημοσιότητα, καθώς και η αναγνώριση που επακολουθεί έχει εγείρει προβληματισμούς στους κόλπους των οργανώσεων (Kanter και Fine, 2010). Σύμφωνα με τα παραπάνω μπορεί να επιφέρει στρεβλώσεις και εμπόδια στους πραγματικούς στόχους των ομάδων είτε αυτό αφορά τοπικές ή διεθνείς δράσεις.

Επιπρόσθετα, οι πηγές αναφέρουν την απάθεια και σιωπή των συγκεκριμένων ομάδων σε διάφορα περιβαλλοντικά ζητήματα ώστε να ανταποκριθούν άμεσα στις διεθνείς εξελίξεις.

Η ραγδαία χρήση και αναγνώριση των social media έχει ελκύσει το ενδιαφέρον των Ομάδων Διατήρησης προς το κοινό τους στόχο. Αυτή η ψηφιακή επαφή δίνει την δυνατότητα στους ανθρώπους να ανακαλύψουν περισσότερα για την φιλανθρωπία και το έργο της. Χαρακτηριστικά, η WWF και η CI παρέχουν την ευκαιρία ώστε να ενημερωθεί το κοινό για την ακτιβιστική τους δράση (Gilliland, 2017). Σε συνέχεια αυτού, δίνεται ακόμη η δυνατότητα στους ψηφιακούς υποστηρικτές της να προωθήσουν το έργο της συμμετέχοντας ενεργά και αναλαμβάνοντας οι ίδιοι δράση προσελκύοντας και νέους υποστηρικτές (Gilliland, 2017). Συγκεκριμένα οι ΜΚΟ κατά ένα μεγάλο ποσοστό προωθούν τα μηνύματα τους από το Facebook, το Youtube, το Twitter, το LinkedIn, το MySpace αλλά και το Viber (Qualman, 2009). Συγκεκριμένα η WWF επέτρεψε την Ημέρα της Γης στους χρήστες να στέλνουν δωρεάν αυτοκόλλητα καθώς και προώθησε συνομιλίες ώστε να προσελκύσει το νεότερο κοινό σε πιο σημαντικά θέματα (Gilliland, 2017).

Σύμφωνα με τα παραπάνω δεδομένα, η πολιτική των Ομάδων Διατήρησης διαφέρει ανάλογα την ηλικιακή ομάδα (Gilliland, 2017). Αυτό δεν οφείλεται μόνο στις διαφορετικές ανησυχίες, αλλά και στον τρόπο με τον οποίο ανταποκρίνονται αυτές σε ορισμένες προσκλήσεις για δράση. Συγκεκριμένα, πολλές φορές χρειάζεται η υποστήριξη από διασημότητες σε διάφορες εκστρατείες ώστε να επηρεαστεί ένα σημαντικό κομμάτι της κοινωνίας. Για παράδειγμα, ο Harrison Ford, ο Liam Neeson, η Penelope Cruz, η Julia Roberts μιλούν υποδύοντας την Φύση, τη Γη το Νερό κλπ για να περάσουν το μήνυμα της προστασίας του φυσικού πλούτου που θέλει να δώσει η CI στο κοινό. Κατά συνέπεια, οι δράσεις των οργανώσεων προσαρμόζουν τα μηνύματα τους σε διαφορετικά ακροατήρια προσπαθώντας να επηρεάσουν το κοινό με την επίδραση που έχουν πρότυπα-αστέρες του Hollywood σε όλους τους πολίτες.

Επειδή τα περιβαλλοντικά ζητήματα που αντιμετωπίζει η ανθρωπότητα είναι τεράστια και πολύπλοκα, ένας αποτελεσματικός τρόπος για να εξευρεθούν λύσεις είναι να συνεργαστούν με άλλους οργανισμούς, συμπεριλαμβανομένων εταιρειών, κυβερνήσεων και άλλων ΜΚΟ. Η CI υποστηρίζει ότι «η αλλαγή» απαιτεί συνεργασία με μεγάλους κολοσσούς, οι οποίοι έχουν τεράστιο οικολογικό αντίκτυπο (Seligmann, 2011). Έχουν υποστηριχθεί διάφορες σκευωρίες πάνω σε αυτό έναντι της CI. Ο Seligmann, όντας πρόεδρος του διοικητικού συμβουλίου της CI, προσπαθεί να υποστηρίξει την ΜΚΟ με κάθε τρόπο. Χαρακτηριστικά μιλάει για μονταρισμένες ηχογραφήσεις, ψεύτικους εταιρικούς ιστότοπους που παραπλανούν τα έννομα συμφέροντα της CI. Μια εταιρική συνεργασία μπορεί να είναι απαραίτητη προς όφελος του περιβάλλοντος. Δεν χρειάζεται να δαιμονοποιούμε οποιαδήποτε συνεργασία με επιχειρησιακούς κολοσσούς του ιδιωτικού τομέα. Η CI επικροτεί και προωθεί τις εταιρικές σχέσεις καθώς όλοι μαζί θα αντιμετωπίσει τις επιπτώσεις (Conservation International, 2018h). Η στρατηγική της CI περιέχει πρακτικές, συμφωνίες που διασφαλίζουν το μακροπρόθεσμο όφελος του οικοσυστήματος αλλά και του ανθρώπου (Seligmann, 2011).

Από την άλλη ο Seligmann, σύμφωνα με ποικίλες αναφορές, θεωρείται ένας από τους μεγαλύτερους (θρυλικός όπως συχνά αναφέρεται) κερδοσκόπους στο κύκλο της διατήρησης, προσπαθώντας να καλύψει τα έξοδα της CI. Εκτός από τη χρηματοδότηση τεράστιων έργων συντήρησης σε όλο τον κόσμο, πρέπει να καλύψει έξοδα μισθών για περισσότερους από 800 εργαζομένους, ενοικίου σε είκοσι επτά χώρες, υπεργολαβίας

σε εκατοντάδες οργανισμούς και την διατήρηση των σκάφη και άλλων οχημάτων σε όλο τον κόσμο. Βέβαια όλο αυτό δεν προϋποθέτει την κατάχρηση της εξουσίας του αυτής. Στο Nuakata, ο Seligmann και οι πολίτες του έδειξαν τον πλούτο τους, αγοράζοντας τον μικρό του στόλο από ρουστίκ αλλά καλοφτιαγμένα κανό, τα οποία φορτώθηκαν στο ανώτερο κατάστρωμα του Reef Encounter και μεταφέρθηκαν στην Αμερική για να κοσμοούν τα γραφεία του CI (Dowie, 2008).

3.2 Δράσεις οργάνωσης

Η γεωργία είναι ένας από τους μεγαλύτερους λόγους για την μείωση της παγκόσμιας βιοποικιλότητας (Donald 2004, Green et al., 2005). Όσο αυξάνεται ο ανθρώπινος πληθυσμός και η ευημερία στον πλανήτη, τόσο η έκταση που αφιερώνεται στη γεωργία και η ένταση της καλλιέργειας αυξάνονται (Cruz et al., 2010). Η επίτευξη μιας ανάπτυξης που συνδυάζει την ευημερία των ανθρώπων με τη διατήρηση μιας πλήρως λειτουργικής και ποικίλης βιόσφαιρας είναι μια μεγάλη πρόκληση, ειδικά επειδή η επιτυχία με ολοκληρωμένες στρατηγικές βιώσιμης ανάπτυξης είναι αόριστη (Adams et al., 2004). Μία σημαντική πρόκληση που αντιμετωπίζουμε είναι πώς να αντιμετωπίσουμε αυτή την αυξανόμενη ζήτηση γεωργικής παραγωγής και την ανάγκη επίτευξης των στόχων διατήρησης της βιοποικιλότητας (Harvey et al., 2008).

Καθώς, η ζήτηση για καφέ αυξάνεται, τα δάση κινδυνεύουν να υποχωρήσουν, αυξάνοντας το αποτύπωμα του καφέ. Για να αποφευχθεί αυτή η επέκταση, υπάρχει επείγουσα ανάγκη να επικεντρωθούμε στη βιώσιμη παραγωγή που αυξάνει την παραγωγικότητα και την ανθεκτικότητα στην αλλαγή του κλίματος στις υπάρχουσες εκμεταλλεύσεις (Lang, 2016). Μελέτες τα τελευταία 20 χρόνια έχουν δείξει ότι ο καφές σκιάς σε ένα αγρό-οικοσύστημα που μπορεί να βοηθήσει στην διατήρηση της βιοποικιλότητας, σε αντίθεση με τις ποικιλίες καφέ που καλλιεργούνται στην ύπαιθρο (Perfecto και Armbrecht, 2002). Οι ΜΚΟ διακρίνονται ως σημαντικοί παράγοντες εκκίνησης της αλλαγής στον κλάδο του καφέ (Cruz et al., 2010). Από την μεριά της, η CI οδηγεί σε έναν συνασπισμό επιχειρήσεων (Sustainable Coffee Channel) και οργανώσεων που εργάζονται στον τομέα του καφέ, από τους αγρότες έως τους λιανοπωλητές σε ποικίλες χώρες για να αυξήσουν τον καφέ, εξασφαλίζοντας παράλληλα την ευημερία των αγροτών και τη διατήρηση του περιβάλλοντος.

Ένας ιδρυτικός συνεργάτης της Sustainable Coffee Challenge είναι το Starbucks, του οποίου η εργασία με την Conservation International έχει οδηγήσει στο 99% του καφέ που παράγεται με βιώσιμο τρόπο (Bertazzo, 2016). Οι δεσμεύσεις κυμαίνονται από τη μετάβαση στην αειφόρο προσφορά καφέ στην επένδυση στην ανακαίνιση των αγροκτημάτων καφέ, στην κατάρτιση των αγροτών για καλύτερες πρακτικές διαχείρισης (Sustainable Coffee Challenge, 2018). Όταν η CI ήθελε να αναπτύξει τις απαιτήσεις του προγράμματος για τις πρακτικές CAFE πριν από οκτώ χρόνια, ο στόχος της Starbucks ήταν να διασφαλίσει ότι οι παραγωγοί καφέ που αγόραζαν όχι μόνο παρήγαγαν καφέ υψηλής ποιότητας, αλλά ήταν επίσης καλοί διαχειριστές του περιβάλλοντος και διατηρώντας την ποιότητα της ζωής για τις οικογένειες και τους υπαλλήλους τους (Baer, 2012). Για το λόγο αυτό η εταιρεία συνεργάζεται με τρίτους οργανισμούς για τη διεξαγωγή επαληθεύσεων και παρέχει οικονομική και τεχνική υποστήριξη για να βοηθήσει τους παραγωγούς να ανταποκριθούν σε ορισμένες απαιτήσεις (Baer, 2012). Η Starbucks και η CI ουσιαστικά επιβραβεύουν τους πολίτες μέσω του προγράμματος "One Tree for Every Bag Commitment" (Lang, 2017). Η Starbucks συνεισφέρει 70 σεντς (το κόστος ενός νέου δέντρου καφέ) για κάθε τσάντα του καφέ που πωλούνται στα καταστήματα στις ΗΠΑ, και η CI κάνει επιχορηγήσεις

σε φυτώρια που θα παρέχουν τα δέντρα του καφέ απευθείας στους αγρότες στο Μεξικό, στο Ελ Σαλβαδόρ και τη Γουατεμάλα (Lang, 2016). Μέχρι σήμερα έχουν αγοραστεί πάνω από 18 εκατομμύρια δέντρα για το πρόγραμμα (Lang, 2016).

Η βιώσιμη παραγωγή καφέ στη Λατινική Αμερική έχει αυξηθεί σταθερά τα τελευταία χρόνια (Villalobos, 2004). Για να εξηγήσουν τα αποτελέσματα αυτών των πρωτοβουλιών στις τιμές του καφέ και των εισοδημάτων των παραγωγών, η Starbucks και η CI αναφέρουν ότι οι αρχικές προσπάθειες της εταιρικής τους σχέσης στην Chiapas στο Μεξικό οδήγησαν σε αύξηση κατά 40% έναντι των τοπικών τιμών και έως 100% εξαγωγές από τον προηγούμενο χρόνο για τους αγρότες που παρήγαγαν καφέ με σκιά (Conservation International, 2018h). Επιπλέον, οι παραγωγοί έχουν το κίνητρο να ενταχθούν στην εναλλακτική καλλιέργεια καφέ και για άλλους λόγους. Αρχικά, η κυβέρνηση ζητά ειδικά από τους παραγωγούς να αποτελέσουν μέρος μιας νομικής οργάνωσης προκειμένου να χορηγήσουν πιστώσεις και επιδοτήσεις. Αλλά και οι παραγωγοί προσελκύονται από τις τιμές πριμοδότησης που είναι σίγουρα υψηλότερες σε σύγκριση με τις συμβατικές τιμές, ιδίως μετά τις κρίσεις που εξαπέλυσαν το 1998-1999 (Silva-Rivera, 2004).

Οι συνεργασίες με κάποιες εταιρίες, όμως, μπορούν να κινήσουν καχυποψίες στο ευρύ κοινό. Χαρακτηριστικά η CI έχει συνεργαστεί με εταιρία όπλων, ώστε μέσω αυτής να αναδειχθεί το περιβαλλοντικό προφίλ της εταιρίας όπλων (Levitt, 2011). Η συνεργασία θα μπορούσε να βοηθήσει την εταιρεία όπλων να αναπτύξει βασικά περιβαλλοντικά μηνύματα, να προσδιορίσει το κοινό-στόχο και να σχεδιάσει ένα σχέδιο επικοινωνίας, ως μέρος ενός πακέτου που προσφέρεται από τη φιλανθρωπία (Levitt, 2011). Διαφαίνεται ότι οι υπάλληλοι της CI προτείνουν ότι η εταιρία όπλων θα μπορεί να συνδεθεί με την προστασία ενός απειλούμενου είδους πουλιού (μασκότ). Σε συνομιλίες τους βλέπουμε ότι η μια από τις στρατηγικές της CI ήταν να ανακυκλώσει τις βόμβες από τις ζώνες δημιουργώντας νέες με πρόσθετες τεχνολογίες (βόμβες διασποράς). Η CI φαίνεται να θεωρεί την συνεργασία της με την εταιρία όπλων φυσιολογική.

Στην Νότια Μποτσουάνα, οι αυτόχθονοι ιθαγενείς υποστήριζαν ότι, ήθελαν να τους διώξουν έτσι ώστε να δημιουργηθεί ένας δρόμος άγριας φύσης (Survival, 2013). Η Survival International είναι μια ΜΚΟ που υποστηρίζει την μη εξαφάνιση των φυλετικών λαών (Survival International, 2013). Σύμφωνα με ένα ρεπορτάζ του News (2013) αναφορεί ότι οι κυβερνήσεις θα έστελναν φορτηγά για να τους εκδιώξουν. Η κυβέρνηση ωστόσο υποστηρίζει ότι δεν έχει τέτοιες βλέψεις. Η CI από την μεριά της προωθεί την ανάπτυξη του δρόμου άγριας φύσης σεβόμενη πάντα τους αυτόχθονες ιθαγενείς (CI, 2018i). Παρακολουθεί ενεργά τα θέματα αυτά ώστε να επέμβει σε αυτά την κατάλληλη στιγμή. Ωστόσο ο δρόμος δεν είναι ακόμα μακρής.

4. Συμπεράσματα

Οι δράσεις των ΜΚΟ χρίζουν σπουδαίας σημασίας για τον πλανήτη, ανεξαρτήτως των συμφερόντων που υποστηρίζουν και εκπροσωπούν. Για να πετύχουν τους στόχους τους χρησιμοποιείται πληθώρα στρατηγικών για τη επιτυχημένη συμβολή τους στις διεργασίες διεθνούς πολιτικής. Η πολιτική αυτή περιλαμβάνει την άμεση συμμετοχή σε διεθνή φόρουμ και συναντήσεις, την παροχή πληροφοριών και εμπειρογνωμοσύνης, την υποστήριξη των απόψεών τους μέσω άμεσης και έμμεσης πίεσης, καθώς και τη χρήση των μέσων μαζικής ενημέρωσης για την κινητοποίηση της κοινής γνώμης (Keck και Sikkink, 1998, Tallbergetal., 2015).

Κάθε ΜΚΟ αντιμετωπίζει πολλές κριτικές είτε αρνητικές είτε θετικές. Σίγουρα θα υπάρχουν κάποια αδύναμα σημεία. Πρέπει, όμως, να γίνεται αντιληπτό το γενικό έργο μιας οργάνωσης στα διαφορετικά μέρη του κόσμου. Μια από τις μεγαλύτερες περιβαλλοντικές ΜΚΟ είναι η Conservation International, η οποία εστιάζει στην υπεράσπιση και την διατήρησης παγκόσμιος βιοποικιλότητας. Η δύναμη της είναι αδιαμφισβήτητη μεγάλη. Μέσα από τις μοναδικές δράσεις της έχει καταφέρει να προωθήσει τα μηνύματά της, ανάλογα με το ακροατήριο που στοχεύει. Με τον τρόπο αυτό έχει καταφέρει επί δεκαετίες την υποστήριξη 1.200 προστατευόμενων περιοχών και παρεμβάσεων σε 77 χώρες και να διασφαλίσει περισσότερα από 601 εκατομμύρια εκτάρια γης, θαλάσσιων και παράκτιων περιοχών (CI, 2018a).

Είναι εδραιωμένη στρατηγικά σε όλο τον κόσμο και συνεργάζεται με επιχειρήσεις, με άλλους οργανισμούς, με κυβερνήσεις αλλά και με τοπικές κοινωνίες μεθοδικά και αποτελεσματικά. Έτσι τα περιθώρια απόκλισης από τους στόχους της περιορίζονται αισθητά και η στρατηγική της περιέχει πρακτικές και συμφωνίες που διασφαλίζουν το μακροπρόθεσμο όφελος του οικοσυστήματος αλλά και του ανθρώπου (Seligmann, 2011). Η επικοινωνία, η επίλυση προβλημάτων, η προσαρμογή εργαλείων, η συμμετοχή πολλών ενδιαφερομένων μερών και η ενδυνάμωση του τοπικού πληθυσμού είναι το κλειδί για να οδηγηθούμε σε μια αειφόρο ανάπτυξη (Ochieng και Price 2010).

Οι οργανισμοί πρέπει να μπορούν να υπολογίζουν σε ικανό και ειδικευμένο προσωπικό ικανό να εργαστεί στον τομέα με διαφορετικούς πολιτισμούς και μερικές φορές σε δύσκολες συνθήκες και σύνθετα περιβάλλοντα (OCDE, 2011), γεγονός που επιβεβαιώνεται για την περίπτωση της CI μέσα από τις συνεργασίες που επιλέγουν τα στελέχη της και τις συνεργασίες που προωθούν. Με τον τρόπο αυτό κερδίζει την εμπιστοσύνη της κοινωνίας και αποκτά υποστηρικτές. Οι Diallo και Denis (2005) υποστηρίζουν ότι η επικοινωνία και η εμπιστοσύνη μεταξύ του διαχειριστή έργου των πολυμερών ή κυβερνητικών θεσμών και των ενδιαφερομένων στις ΜΚΟ αποτελούν παράγοντα επιτυχίας. Παράλληλα, ο τρόπος που ασκεί πολιτική στην αρχή μιας απόφασης την καθιστούν περισσότερο αποτελεσματική.

Τέλος, ο τρόπος ευαισθητοποίησης του κοινού μέσα από ορθά επικοινωνιακά τεχνάσματα και η προώθηση της περιβαλλοντικής πληροφορίας δίνουν μια ισχυρή δυναμική στην οργάνωση και ακόμη περισσότερους υποστηρικτές. Η επιλογή ταύτισης των φυσικών πόρων με μεγάλους κινηματογραφικούς αστέρες δίνουν μεγαλύτερη ισχύ στην εν συνεχεία ταύτιση του κοινού με πρότυπα ανθρώπων που ακολουθούν μια φιλο-περιβαλλοντική στάση ζωής, γεμάτη σεβασμό στο περιβάλλον.

Βιβλιογραφία

Ανθόπουλος Χ. (2002). Πολιτικά κόμματα και Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις, ρόλοι συμπληρωματικοί ή αναπληρωματικοί. *Κοινωνία των πολιτών*.

Δήμα Μ. (2010). Η συμβολή των φορέων της κοινωνίας πολιτών στην εκδημοκρατικοποίηση των κοινωνικοπολιτικών θεσμών. Η περίπτωση των μη κυβερνητικών οργανώσεων (ΜΚΟ). Τμήμα διοίκησης κοινωνικών, συνεταιριστικών επιχειρήσεων και οργανώσεων. Τεχνολογικό εκπαιδευτικό ίδρυμα Μεσολογγίου.

Ζαπαντιώτη Ε. (2013). Ο ρόλος των ΜΚΟ και των εθελοντικών οργανώσεων στην παροχή υπηρεσιών υγείας και πρόνοιας. Πρόγραμμα μεταπτυχιακών σπουδών-Διοίκηση της υγείας. ΤΕΙ Πειραιά.

Ιωσιφίδης Ι., Κολόκα Κ., Πλωμαρίτου Δ. (2013). Συσχέτιση του Κοινωνικού Κεφαλαίου με τη συμμετοχικότητα των ατόμων που δραστηριοποιούνται σε Μ.Κ.Ο. και εθελοντικές ομάδες στο Δήμο Ηρακλείου. Τμήμα Κοινωνικής Ψυχολογίας, ΑΤΕΙΚρήτης.

Κουτσαύτης Δ. Π. (2016). Καλές πρακτικές λειτουργίας των μη κυβερνητικών οργανώσεων. Τμήμα διοίκησης επιχειρήσεων, ΤΕΙ δυτικής Ελλάδας.

Μπέλλος Γ. (2012). Όψεις και προβλήματα των ΜΚΟ. Εμφάνιση στην νοτιοανατολική Ευρώπη. Τμήμα διεθνών και ευρωπαϊκών σπουδών. Πανεπιστήμιο Πειραιά.

Παπαδάκης Β. Μ. (2012). *Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνείς εμπειρία*. 6^η έκδοση, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα.

Ράπτης Ν. (2000), Περιβαλλοντική εκπαίδευση και αγωγή: Το θεωρητικό πλαίσιο των επιλογών. Εκδόσεις Τυπωθήτω

Σκαναβή Τ. Κ. (2004). *Περιβάλλον και επικοινωνία: Δικαίωμα στην επιλογή*. Εκδόσεις Καλειδοσκόπιο.

Σκλιάς Π., Χουλιάρης Α. (2002). Η διπλωματία της Κοινωνίας των Πολιτών, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.

Aaker J., Smith A. (2010). The dragonfly effect, Jossey-Bass 1st Edition

Abbott D., Brown S., WILSON G., (2007). Development management as reflective practice. *J. Int. Dev.* **19** (2): 187.

Adams W.M., Brockington R., Dickson B, Elliott J, Hutton J, Roe D, Vira B, W. Wolmer (2004). Biodiversity Conservation and the Eradication of Poverty. *Science* **306**:1146-1149.

Aldashev G., Verdier T. (2009). When NGOs go global: Competition on international markets for development donations. *Journal of International Economics*, **79**: 198-210.

Anheier, H. K. (2005). Nonprofit organizations: Theory, management, policy. NY: Routledge, New York City.

Auld G., Balboa C., Bernstein S., Cashore B. (2009). The emergence of Non-State Market-Driven (NSMD) global environmental governance: A cross-sectoral assessment. In M. A. Delmas, & O. R. Young (Eds.), *Governance for the environment: New perspectives*. New York: Cambridge.

Baer E. (2012) New Research Helps Starbucks Improve Ethical Coffee Sourcing. *Conservation International*.

Balboa C. M. (2013). How Successful Transnational Non-governmental Organizations Set Themselves up for Failure on the Ground. *World Development*, **54**: 273–287.

Bertazzo S. (2016). Coffee drinkers: Wake up and smell the climate change. *Conservation International*.

Besler S., Sezerel H. (2011). Core Competences in Non- Governmental Organizations: A Case Study. *Procedia Social and Behavioral Sciences*. **24**: 1257-1273.

- Blasiaka R., Durusselc C., Pittmand J., Sénite C.A., Peterssonf M., Yagia N. (2017). The role of NGOs in negotiating the use of biodiversity in marine areas beyond national jurisdiction. *Marine Policy*, **81**: 1-8.
- Brière S., Proulx D., Flores N.O., Laporte M. (2015). Competencies of project managers in international NGOs: Perceptions of practitioners. *International Journal of Project Management*, **33**:116-125.
- Brown L. D., Ebrahim A., Batliwala S. (2011). Governing International Advocacy NGOs. *World Development*, **40(6)**: 1098–1108.
- Carson R. (1962). *Silent Spring*, 1st ed.
- Cashore B., Howlett M. (2007). Punctuating which equilibrium? Understanding thermostatic policy dynamics in Pacific Northwest forestry. *American Journal of Political Science*, **51(3)**: 532–551.
- Cerimagic S., (2010). Influence of culture on project practices. *Educ. Bus. Soc.* **3(4)**: 277–288.
- Charity Navigator (2018). Available at: <https://www.charitynavigator.org/index.cfm?bay=search.summary&orgid=3562#.VvAPMRg7Tsx>
- Charnovitz, S. (1997). Two centuries of participation: NGOs and international governance. *Michigan Journal of International Law*, **18**(183).
- CI-GEF Project Agency (2018). *Conservation International*. Available at: <http://www.conservation.org/gef/Pages/default.aspx> G
- Conservation International (CI) (2018a). *About Us*, Available at: <http://www.conservation.org/about/Pages/default.aspx>
- Conservation International (2018b). *Our Policies*, Available at: <http://www.conservation.org/about/pages/our-policies.aspx>
- Conservation International (2018c). *Financials*. Available at: <http://www.conservation.org/about/pages/financials.aspx>
- Conservation International (2018d). *It's simple*, Available at: <https://www.conservation.org/Pages/default.aspx>
- Conservation International (2018e). *Field Projects*. Available at: <https://www.conservation.org/how/pages/field-projects.aspx>
- Conservation International (2018f). *Innovating with business*. Available at: <https://www.conservation.org/how/pages/innovating-with-business.aspx>
- Conservation International (2018g). *Mission*. Available at: <https://www.conservation.org/about/Pages/default.aspx#mission>
- Conservation International (2018h). *CI and Starbucks*. [online] URL: <http://www.conservation.org/campaigns/starbucks/Pages/default.aspx>
- Conservation International (2018i). *Statement of Conservation International*. Available at: <https://www.conservation.org/newsroom/pressreleases/Pages/Statement-Alleged-Relocations-of-San-People-in-Botswana.aspx>
- Conservation International (2018k) *Partnering with communities*. Available at: <https://www.conservation.org/how/pages/partnering-with-communities.aspx>

- Cruz C. T., Rivera E. S., Barton J. R., Sutherland W. J., (2010). Why shade coffee does not guarantee biodiversity conservation. *Ecology and Society*, **15(1)**: 13
- Diallo A., Denis T., (2005). The success of international development projects, trust and communication: an African perspective. *Int. J. Proj. Manag*, **23(3)**: 237.
- Dichter T., (1999). Globalization and its effects on NGOs: efflorescence or a blurring of roles and relevance?. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, **28**: 38–58.
- Disinger J.F., Monroe M. (1994). Defining Environmental Education, The Center for Instruction , Staff Development and Evaluation, SStipes Publishing L.L.C.
- Donald P.F. (2004). Biodiversity impacts of some agricultural commodity production systems. *Conservation Biology*, **18**:17-37.
- Dowie M. (2008). The Wrong Path to Conservation. *The investigativefund*. Available at: <https://www.theinvestigativefund.org/investigation/2008/09/29/wrong-path-conservation>
- Dowie, M. (2009). Conservation refugees: The hundred-year conflict between global conservation and native peoples. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology.
- Garner, R. (2002), Environmental Politics, Harvest Wheatsheaf.
- Gilliland N.(2017). A closer look at WWF’s social strategy . Available at: <https://econsultancy.com/blog/69189-a-closer-look-at-wwf-s-social-strategy>
- Global Environment Facility (2016). Conservation International and the GEF. Available at: <https://www.thegef.org/news/conservation-international-and-gef>
- Global Offices (2018). *Conservation International*, Available at: <https://www.conservation.org/about/pages/global-offices.aspx>
- Gordenker L., Weiss T.G. (1997). Devolving responsibilities: a framework for analysing NGOs and services. *Third World Quarterly*, **18(3)**: 443.
- Green R.E., Cornell S.J., Scharlemann P.W., Balmford A. (2005). Farming and the fate of wild nature. *Science*, **307**:550-555
- Gunter M. M.(2004). Building the next ark: How NGOs work to protect biodiversity. Hanover, NH: Dartmouth College Press.
- Hance J. (2016). Has big conservation gone astray? Available at: <https://news.mongabay.com/2016/04/big-conservation-gone-astray/>
- Harvey C.A., KomarO., Chazdon R., Ferguson B.G., Finegan B, Griffith D.M., Martinez-Ramos M., Morales H., Nigh R, Soto-Pinto L., Wishnie M. (2008). Integrating agricultural landscapes with biodiversity conservation in the Mesoamerican hotspot. *Conservation Biology*, **22**:8-15.
- Jepson P. (2005). Governance and accountability of environmental NGOs. *Environmental Science & Policy*. **8**: 515-524
- Kanter B., Fine A. (2010). *The Networked Nonprofit: Connecting with Social Media to Drive Change*. Jossey-Bass 1 edition
- Keck M.E., Sikkink K. (1998). Activists Beyond Borders: Advocacy Networks in International Politics. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Kerstin M. (2002). Mission Impossible? Defining Nongovernmental Organizations. *International Journal of Voluntary and Non Profit Organizations*, **13(3)**:271-285.

- Khawaja F.L., Nigel W. (2017). Team effectiveness in Non-Governmental Organizations (NGOs) projects. *Evaluation and Program Planning*, **64**: 20-32.
- Khawaja F.L., Nigel W. (2017). Team effectiveness in Non-Governmental Organizations (NGOs) projects. *Evaluation and Program Planning*, **64**: 20-32.
- Kilby P. (2011). NGOs in India: The challenges of women's empowerment and accountability. London: Routledge.
- Lang R. (2016) The trees protecting your coffee — and the farmers who grow it. *Conservation International*.
- Lang R. (2017). Starbucks makes special delivery to ensure the future of coffee. *Conservation International*.
- Lee Y.T., Calvez V., Guénette A.M. (2007). La compétence culturelle: S'équiper pour les défis du management international p. 321 Paris, Harmattan.
- Levitt T. (2011). *Conservation International 'agreed to greenwash arms company*. Available at: <https://theecologist.org/2011/may/11/conservation-international-agreed-greenwash-arms-company>
- Lindenberg M., Bryant C. (2001). Going global: Transforming relief and development NGOs. Bloomfield, CT: Kumarian.
- Lister, S. (2003). NGO legitimacy: Technical issue or social construct?. *Critique of Anthropology*, **23(2)**:175–192.
- Myers N., Mittermeier R. A., Mittermeier C. G., Kent J. (2000). Biodiversity hotspots for conservation priorities. *Nature*, 403.
- News (2013). Botswana denies plans to 'evict' Bushmen. Available at: <https://www.news24.com/Travel/International/Botswana-denies-plans-to-evict-bushmen-20130527>
- OCDE, 2011. Pour une meilleure aide au développement, la gestion de l'aide: pratiques des pays membres du CAD, Éditions OCDE, Paris pp212.
- Ochieng E.G., Price A.D.F., (2010). Managing cross-cultural communication in multicultural construction project teams: the case of Kenya and UK. *Int. J. Proj. Manag.* **28(5)**: 449.
- Pepper D. (1984). The roots of modern environmentalism, Croom Helm.
- Perfecto I., Armbrecht I. (2002). The coffee agroecosystem in the Neotropics: combining ecological and economic goals. pp 157-192 In: Tropical Agroecosystems. J. H. Vandemeer, (eds), CRC Press, New York, New York, USA.
- Porter G., Brown J. W. (1996). Global environmental politics. Boulder: Westview Press.
- Qualman E. (2009). Socialnomics, How social media transforms the way we live and do business.
- Roberts S.M., Jones J.P. (2005). NGOs and the Globalization of Managerialism: A Research Framework. *World Development*. **33(11)**:1854-1864.
- Schermerhorn J.R. (2009). *Εισαγωγή στο Management*. 10^η έκδοση, Εκδόσεις Π.Χ. Πασχαλίδης.

Seligmann P. (2011). Partnerships for the Planet: Why We Must Engage Corporations, Available at: https://www.huffingtonpost.com/peter-seligmann/conservation-international-lockheed-martin_b_863876.html

Silva-Rivera, E. 2006. Efectos de la producción de café alternativo y sustentabilidad en Chiapas, México. *Revista Iberoamericana de Economía Ecológica*. 3:49-62.

Survival (2013). Bushmen face imminent eviction for 'wildlife corridor' Available at: <https://www.survivalinternational.org/news/9253>

Sustainable Coffee Challenge (2018). Commitments, Available at: https://www.sustaincoffee.org/commitments/?_ga=2.178775652.176252638.1518362724-2087257337.1508509013

Tallberg J., Dellmuth L.M., Agné H., Duit A. (2015). NGO Influence in International Organizations: Information, Access and Exchange, *Br. J. Political Sci.* Available at: <http://dx.doi.org/10.1017/S000712341500037X>.

The Economist (2000). The world in 2001. London: The Economist.

Thompson J.A., Strickland J.A., Gamble J.E. (2009). *Σχεδιασμός και υλοποίηση επιχειρησιακής στρατηγικής*. 16^η έκδοση, Εκδόσεις Utopia.

Villalobos A. (2004). Precios y premios del café sostenible en América Latina, EE. UU. y Europa. Centro de Inteligencia sobre Mercados Sostenibles. P-AG-PR-011. Alajuela, Costa Rica.

Welie M. J., Romijn H. A. (2017). NGOs fostering transitions towards sustainable urban sanitation in low-income countries: Insights from Transition Management and Development Studies. *Environmental Science and Policy*

Werker, E., Ahmed, F., 2008. What do nongovernmental organizations do? *Journal of Economic Perspectives*, 22: 73–92.

West, P. (2006). Conservation is our government now: The politics of ecology in Papua New Guinea. Duke University Press.