



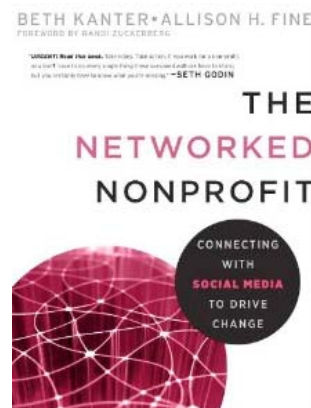
<專書評論>

串連的年代 —建立公益團體的聯結網絡

The Networked Nonprofit: Connecting with Social Media to Drive Change

陳慧如*

南華大學非營利事業管理學系 助理教授



書名：The Networked Nonprofit: Connecting with Social Media to Drive Change

作者：Beth Kanter & Allison Fine

出版年：2010

出版社：Jossey-Bass

* 南華大學非營利事業管理學系助理教授，Email: chen.huiru@gmail.com



我們所面對的社會議題愈來愈複雜，而牽涉的面向愈來愈廣泛，協同努力勢必是一個必要也必然的趨向(Waddell, 2011)。面對這些日益艱鉅的社會問題挑戰，不管是從環境，糧食，教育，貧富差距，醫療照護，到人口結構高齡化，沒有一個非營利組織擁有足夠的有形資源——人力，物力，財力，或足夠的無形資源——知識，訊息，影響力，可以獨自承擔這些社會問題的處理。從近幾年非營利組織關心公私協力，以及社會企業發展的狀況，我們可看出對於如何匯集公部門，私部門，以及非營利組織部門這三大力量，學界與實務界都賦予很大的關切。今年初，社會創新評論 (Stanford Social Innovation Review) 的兩位資深作者提出“眾效”(collective impact) 的概念，並大力倡議非營利組織與外部重要攸關機構團體建立鏈結的迫切性 (Kania & Kramer, 2011)。

然而，除了組織間協作的力量以外，也有另一種合作協力：來自於公眾的關心以及參與。以台灣為例，幾位網路客在八八水災後成軍，開啓了政府與民間的資訊串流，動員整體網民，把救援人力，物資做最好的分配調度 (劉致昕, 2011)。其他的例子則包括，民間自主發起，歷時六年、即將完成全台鄉鎮 377 場表演的「319 兒童藝術工程」，以及由地方環境教育團體推導，引發全國政治話題的白海豚國民信託認股與聯署運動。原先弱勢的非營利組織分別運用影音紀錄、媒體、部落格等工具建立了合作以及溝通的平台，串連了包含學界、商界、醫界、藝文界等以及數以萬計民眾的參與，進而凝聚了社會改變力量。類似的動員參與模式，其實已經在世界各地發酵。面臨今日一連串嚴峻的挑戰，有些公益團體以主動、富創意的做法來引進促成公眾更積極參與公共事務。台灣的非營利組織可以從諸類資源串整看到什麼樣的趨勢來解決社會議題？

去年在美國出版的一本著作 *建立公益團體的聯結網絡：透過社群媒體改變世界*¹，即針對如何在 Web 2.0 的環境下，建構組織的網絡文化以及其運作方式，提供很精闢的頗析。兩位作者 Beth Kanter² 與 Allison Fine³ 分別是美國知名的部落格版主以及作家，除了多年來參與美國本地以及跨國運作的非營利組織運作，近年來也致力於研究並分享非營利組織在數位時代的相關管理議題。她們這本新作開宗明義先介紹何謂網絡型 NPO (Networked Nonprofits)。意指具備低門檻、高通透性的一種組織型態，讓外部或內部人員都可很容易地針對組織運作進行了解與互動。網絡型 NPO 透過形塑與分享工作內容

¹原文書名：*The Networked Nonprofit: Connecting with Social Media to Drive Change*，目前尚未有中文譯本。

²Beth Kanter 的部落格 <http://www.bethkanter.org/> 特別針對非營利組織相關議題提供豐富的撰文，評論，意見交流及資訊分享。是全美國在此主題領域最受歡迎的部落格。

³作家 Alison Fine 曾於 2006 撰寫過另一本極獲好評的得獎作品，*Momentum: Igniting Social Change in the Connected Age*。



結集民眾，以提高其對公共議題、組織社區服務、或立法倡議的覺察與理解。長遠來看，這些組織旨在為這個世界建設一個更安全、更公平、更健康的居所。書名的另一個重要概念，社群媒體(social media) 作者定義為，透過使用 Web 2.0，點對點的網路應用模式，使用者之間可以進行雙向或多向的溝通互動，例如部落格、社群網站、多媒體交流平台以及文字通訊等。

本書結構分兩部份，第一部份的章節，主要說明建立一個網絡 NPO，管理者應具備的思維。第二部份的章節，則強調集眾匯聚資源的實際運作面。全書旨在提供一個概念上以及實務操作上的引導，介紹有志於成為網絡型 NPO 的管理者，如何引領公眾對於社會議題的關切進而參與。各式不同的公眾參與，提供了組織必要的資源及專業能力協助，但這些參與奠基於關係的聯結以及對於組織的信任。在這過程中，很重要的角色是自由中介人(Free agent)。作者闡述自由中介人為，不隸屬於 NPO 的任何個人，但願意為所選擇 NPO 的公益目標而動員，策劃行動，募集資源，並感染其他潛在攸關人。自由中介人通常對於使用社群媒體非常嫻熟自在。

書中首先以 Twestival 的個案為例，說明自由中介人如何動員參與。發起者 Amanda Rose 是一位加拿大的專業行銷經理。當她和朋友決定嘗試利用推特 (Twitter)來為公益團體募款之後，接下來她們思考，為什麼樣的公益目標？為什麼樣的團體？如何進行？在經歷好幾輪的線上討論，她們決議要為一個非營利組織 charity:water 募款。這個組織符合她們設定的條件：國際支援，組織目標清楚明瞭，組織資訊透明公開，成效可觀察衡量。原本她們的計畫只打算邀請舉辦 40 至 50 場活動進行，然而一旦訊息開始傳遞滾動，Twestival 最後產生 202 場活動在全球各地同一天不同時區舉行，活動場次多元豐富，從晚餐派對，雞尾酒會，至摸彩抽獎花樣百出。最後一共募得了美金 25 萬（折合台幣 750 萬），而獲贈的目標組織 charity:water，沒有動用到任何組織內的人力資源。

這些分散但有網絡連結關係的參與者，志願提供她們的時間與專業能力，自主籌劃有利於公益組織的活動。而能夠被他們鎖定的組織便必須具備網絡型 NPO 的特質：組織門檻低，促使組織內與組織外的人容易進行交流互動。建構這個特質的一個關鍵因素則是透通性(transparency)。這樣的透通性不限於我們平常狹義認定的財務透明度，公佈財報，年報，而是廣泛至非營利組織能夠將自身視為一個公器，接受檢驗，討論，並願意也能夠集思廣義，收納不同角度的意見。

除此，作者特別點出許多 NPO 的組織思維皆框限將自己視為一個獨立的個體，而忽略了各 NPO 其實都是一個更大的生態體系(ecosystem) 中的一部份。往往非營利組



織和投身其中者會事倍功半就是因為花費過多力氣想讓自己成為唯一。因此，必須要思考的是，如何把組織定位在這個網絡體系內，並找到適當的連接點，促成更多的合作與協力。有很多新穎的做法，例如，群眾外包 (crowdsourcing)，可以納入更多有志的參與，而這些模式，不僅能減輕 NPO 工作負擔，更是帶進創意，強化影響成效。作者也強調，雙向溝通是引發參與的關鍵。社群媒體的最大特色便在於其功能不只是單向的傳聲，而是透過多元開放的交流反應而鞏固連結以及強化參與動機。

兩位作者豐富的實務經驗促使本書大量援用不同類型 NPO 的個案，其中有成功的範例，也有條件尚未成熟而功敗垂成的經驗。有興趣的讀者除了參照書內介紹的工具外，務必留意書中討論的不只是技術層面（網路科技）的如何運用執行，所有新穎的工具使用(application) 都涉及更深層有關組織結構以及組織文化的議題。從這個角度來看，這本書更適合 NPO 高階管理者，以及董監事理監事層級，從宏觀的策略角度來閱讀。不熟悉社群媒體的管理者，可視閱讀本書為一個從新角度來看待 NPO 外在環境的經驗；對於已具網絡經營的管理者，書內的具體建議以及反思問題，可提供組織建構多渠道的策略選項。

總括而言，這本書兼具概念剖析及實務介紹，讓 NPO 管理者能夠勾勒未來發展的趨勢。NPO 管理者可以從書中討論，引發一些觀念上的突破，例如，NPO 的支持者以及能夠支持什麼，有各式各樣的可能性。從眾多自由中介人的案例，除了金錢贊助或時間的貢獻，還有許多其他參與以及提供資源的方式。雖然書內有很多有趣且發人深省的個別案例，本書畢竟不是嚴謹的研究，缺乏統整性的分析，例如不同類型的 NPO 在網絡建構時所面對的應用侷限。書中也未探討執行後的結果，例如時間的節省，多餘費用的支出，不同類別成本間的轉移，或其他後續成效。對於具體成效評估有進一步興趣做探討的讀者，可參照本文後的相關建議閱讀。

除了提供 NPO 實務工作者一些管理思維的啟發，這本書討論的主題，對於學術界同樣具攸關性。本書提到的組織與個人的連結，從心理學與社會學都有值得進一步探索的空間。若將分析單位延伸至組織間的連結，從策略管理的角度，也有不少研究議題可發展。最新的管理著述已提出，有必要將互動協同關係的角度帶進策略擬定以及執行(Chen & Miller, 2012)，因此私部門的廠商動態競爭 (competitive dynamics) 架構，可以進一步發展為適用於非營利組織的動態合作(collaborative dynamics)思維。綜合網絡治理 (network governance) 的概念，研究者或許可以協同實務工作者，共同研討出，如何在現今非營利組織面臨的挑戰下：資源普遍性不足以及社會問題愈趨複雜難解，利用串連



的力量，不僅是克服營運挑戰，更期許透過組織網絡文化意識的形成以及落實為營運機制後，能夠在所關切的社會議題上，產生更深層遠大的影響力。

相關建議閱讀

Christakis, N.A., Fowler, J.H. (2009) .Connected: The Surprising Power of Our Social Networks and How They Shape Our Lives. New York : Little, Brown and Co.

Kahane, A. (2010) Power and Love : A Theory And Practice of Social Change. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

Paine, K. (2011) Measure What Matters: Online Tools For Understanding Customers, Social Media, Engagement, and Key Relationships. Hoboken, N.J.: Wiley.

Kanter, B., Fine, A. (2011) . Measuring the Networked Nonprofit, Retrieved Nov 5, 2011, from the World Wide Web : <http://www.bethkanter.org/>

參考資料

Chen, M. J., & Miller, D. (2012) . A multidimensional framework for competitive dynamics: Theorizing a relational perspective. Academy of Management Review, forthcoming.

Kania, J. and Kramer, M. (2011) . The Collective Impact. Stanford Social Innovation Review, 9 (1): 36-41.

Waddell, S. (2011) . Global Action Networks. Hampshire: Palgrave Macmillan,.

劉致昕(2011)。台灣網路救災隊 紅到亞太經合會。商業周刊網。民 100 年 11 月 1 日，取自 <http://www.businessweekly.com.tw/webarticle.php?id=44893>

