

# 集眾之效

陳慧如

南華大學非營利事業管理學系副教授

文 章：Collective Impact.

Channeling Change: Making Collective Impact Work.

Embracing Emergence: How Collective Impact Addresses Complexity.

作 者：Hanleybrown, Kania, & Kramer

出版年：2011、2012、2013（依上述文章順序排序）

期 刊：Stanford Social Innovation Review



# The Power of the Collective

Jennifer H.Chen

Department of Nonprofit Organization Management

Nan Hua University

Article:Collective Impact.

Channeling Change: Making Collective Impact Work.

Embracing Emergence: How Collective Impact Addresses Complexity.

Author: Hanleybrown, Kania, & Kramer

Year of Publication: 2011、2012、2013

Publication: Stanford Social Innovation Review



「如果你想要走快，就獨自上路；如果你想要走遠，請結伴而行。」

—非洲諺語

*“If you want to go fast, go alone; if you want to go far, go together.”*

—African proverb

在策略管理領域，學者將綜效定義為，透過規模經濟或範疇經濟，使得營運成本得以降低，或是新的價值得以創造。具體而言，當組織內兩個或兩個以上之單位，透過鏈結所創造的總合價值，且此價值超過個別單位的自行努力，即為綜效 (Martin & Eisenhardt, 2001)。綜效乃基於規模或範疇經濟的前提，其預期效果： $1+1>2$ ，影響了過去數十年來組織內多角化事業經營，組織購併行為，以及組織成長策略等相關管理研究。

綜效必須透過資源的共享或重新組合來達成。非營利組織也應該思考綜效嗎？還是非營利組織乃立於不同情境，必須思考另一種類別的「綜效」？由於非營利組織存在的核心乃在於其使命，著眼的不是個別組織的永續經營，而是所秉持價值的推動以及所關注問題的解決，因此本質上，就具備泛組織（不局限於自己的組織）的思惟。再加上環境的變遷，社會愈趨複雜，個人或單一組織力量有限，如何促成合作，集結不同力量，創造變革，是未來非營利組織或是社會企業，很重要的挑戰，是思惟的挑戰也是能力的挑戰。在現代社會中，環境、教育、健康、貧窮……，許多複雜的社會問題存在於世界各地，持續影響著人們的生活。在過去，當面對這些龐大、且涉及諸多利害關係人的社會問題時，往往會因個人或單一組織的力量有限，使得解決這些問題顯得遙不可及。但近來，許多人開始以迥異於過往的行動模式來面對這些複雜的社會問題，這些人或組織來自於社會的各方，他們的共同連結是對特定的社會問題有著一致的關心，並渴望以行動形成變革，他們透過持續的溝通合作、發揮所長、彼此支援、專注於問題努力行動，讓這些複雜的問題有了改變的契機與成效。

在上述這樣的趨勢之下，如何結合眾人的資源與努力，透過合作鏈結之建構與管理，協力共同創造正面改變與影響，已逐漸蔚為風潮。作者 John Kania 與 Mark Kramer 於 2011 以「集體影響」一文，描述現今的困境與機會。他們以補救教育、河流整治、孩童健康等案例，做系列的應用分析，而他們的觀察與論述，引發大量的迴響，後續引用的文章達數百篇，美國白宮並主動回應，聯合政府部門以及第三部門進行一連串的圓桌論壇，討論協力機制的建構以及探討執行面遭遇的挑戰 (SSIR, 2012)。

串整不同攸關群體並發展協調策略已是非營利組織必須正視的一個命題



(陳慧如, 2011)。本文旨在提出「眾效」一詞, 意即「集合眾人之力, 產生共善效果」, 延伸管理學原本的“綜效”概念, 並以此名詞介紹國外文獻的討論。本文以近期三篇關於「集體影響」的文章為基底, 和華文世界的讀者介紹「眾效」<sup>1</sup>思惟, 期許能夠提供人們在面對當代社會問題一些啟發。所要介紹的三篇文章, 提供不同面向的策略研擬以及具體執行架構, 闡述並羅列了建構眾效的五個條件, 開展前的三個前提, 運作過程中的三個階段, 以及中介支持體系的串連角色。

## 一、眾效：何時適用？

在認識眾效之前, 我們須要先了解, 我們所面臨的社會問題有不同的類型。Kania 與 Kramer 首度在《史丹佛社會創新評論》(Stanford Social Innovation Review) 發表〈集體影響〉(Collective Impact)一文時, 區分了兩種類型的社會問題。第一種類型是技術型的問題 (technical problem), 這一類型的問題無論是問題本身還是解決方案都直接清晰, 通常只要確定了解決的方法, 單一的組織或數個組織就有能力履行解決方案, 例如建造一所醫院, 或是急難救助。第二類型則是調適型問題 (adaptive problem), 這些社會問題往往非常複雜, 像是改革教育體系、或是解決一個國家的貧富差距, 這一類型的問題沒有確切的解決方案, 即使有, 也沒有單一組織有資源或權力能夠實行所有的必要改變, 這一類型的社會問題就需要依靠集體影響的力量。例如整頓教育體系的單一節點(像是更好的課後計畫), 不會造成多大改變, 除非整個體系的所有部份同時有所改變。不管多麼創新或多麼強大的單一機構都無法獨立完成這類型大範疇的議題。

過去, 我們習慣由各個組織各自解決眼前的問題, 這種解決問題的方式稱之為隔絕式影響 (isolated impact), 或是能解決技術型的問題, 卻無法解決調適型的問題。而相較於隔絕式影響, 另一種解決問題的方式, 則是透過許多的協力合作、組織聯盟, 以系統性的手法促進社會影響, 而各組織間需要努力地協調彼此的關係、技術、資源, 以朝共同的目標邁進, 這種集體一起促成的社會成效, 就是集體影響。(隔絕式影響與集體式影響的比較詳見表 1)

## 二、構成眾效的條件

除了比較集體影響與人們在過往解決社會問題時所行的解決方式和效果有何差異, Kania 和 Kramer (2011) 指明要達到「集體影響」所需的條件, 也舉出「集體影響」的實例, 鼓勵對促成大規模的良性社會變革有期待的行動者或組織, 可以參考它們的模式思考未來的行動方向。並不是所有的組織或部門協作都能產

<sup>1</sup>本文中, 「眾效」是一個概念性名詞, 可被視為一種策略思惟, 包含擬定以及執行層面; 「集體影響」(collective impact) 為英文字面翻譯, 兩者同義。當文章討論直接引用英文原作, 則使用後者。



生集體影響，只有具備以下五種條件，組織間才有可能真正的齊力結盟，並達成集體影響的結果：

（一）共同的議程（**common agenda**）：所有參與者必須對改變抱有同樣的願景，對問題有共同理解，採取聯合的手法、透過協議行動來解決問題。參與者不必然在一開始就對問題的每個層面上都有共識，這些差異必須透過討論化解，但在最終的主要目標上必須有共識。

（二）共享的測量系統（**share measurement systems**）：所有的組織都要用同一套測量成果與呈報表現的系統。發展共享的測量系統，對集體影響來說至關緊要。針對測量與呈報的方式要是沒有共識，那麼對於共同議程擁有共識也是虛幻不實的。近年來網路化科技的進展能夠讓共通系統可以呈報表現與測量成果。這些系統可以增加效能與減低成本，也能改善蒐集來的數據資料的品質與可信度，讓參與者可以向彼此的表現學習進而提昇成效。

（三）互相強化的活動（**mutually reinforcing activities**）：利害關係者組成的多元團體需要通力合作，參與者並非都進行同一件事，而是各自在不同階段中執行自己特別擅長的活動，藉此支援他人的行動或和其他人的行動整合。集體的力量並非來自參與者的數量或整齊劃一的工作內容，而是來自透過互相強化的行動計畫，在各司其職的情況下整合協調。每個組織與網絡都可以遵照共同的議程和共享的成果測量系統來自由規劃最適合的參與使力點。

（四）持續進行的溝通（**continuous communication**）：組織之間必須有信任感，這倚賴長期而頻繁的會面與溝通。在非營利機構、企業與政府機構之中發展

表 1、隔絕式影響與集體式影響的比較

隔絕式影響與集體式影響的比較	
隔絕式影響	集體式影響（眾效）
資助者只會選擇一個單位贊助，這個單位通常是看似提供了最有希望之解決方案的單位。	資助者與執行者都瞭解到：社會問題以及他們的解決方案皆來源於一個更大系統中各組織間的互動。
各個非營利組織分散地運作，各自完成最好的獨立影響。	組織們積極地協調彼此的行動，並分享課程互相學習。
在評估時企圖隔絕每一個特定組織的影響。	運作的過程依賴於各個參與者與組織是有著共同的目標與測量基準。
大尺度的變革被假定可以依賴於單一組織。	大尺度的影響將依賴於日漸增益的跨部門間彼此的協調與互相學習。
企業和政府部門往往無法與資助者和非營利組織的努力建立連結。	企業與政府部門是不可或缺的夥伴。

資料來源：Hanleybrown, Kania & Kramer（2012）



出信任感，是個龐大的挑戰。參與者需要先經過幾年的定期會議，才能共同累積起足夠的經驗，進而認可與欣賞彼此分頭努力背後共同動機。他們需要時間才能看出自己的利益受到了公平的對待，看出做決策時是根據客觀證據與問題最佳解決方案，而不會對某些組織有所偏袒，這樣的基礎之下，才能確保擁有共識。此外，創造共同語彙的過程也需要花時間持續溝通；但共同語彙也是發展共享測量系統的先決條件。

(五) 中介支援體系 (backbone support organizations)：創造與管理集體影響，需要有一個獨立組織做為整個動議的中間支柱，這個組織需要有全心投入的員工群，具備計畫、管理與支援動議的能力，複雜協調與整合，透過時時進行的促進工作、科技與聯繫支援、數據蒐集與呈報、妥當處理讓動議能平順運作所需要的無數物流與行政細節。

### 三、建構眾效之前提以及過程

由於〈集體影響〉一文引起許多人的共鳴與詢問，2012年，Kania 和 Kramer 與 Fay Hanleybrown 共同發表了〈引導變化：讓集體影響運行〉(Channeling Change: Making Collective Impact Work)，這篇文章的目的是要擴大人們對於集體影響的認識，並為那些渴望在世界中主動去開創、引導集體影響的人們提供更多指引。在這篇文章中，作者們列出了開展集體影響所需的三個前提條件，以及創建和執行集體影響計劃時會經過的三個階段，具體的提示了人們該如何進行、如何結盟、及該如何才能不斷地保持解決問題、開創集體影響的積極與主動心態。

要在什麼樣的情況下，才有可能開展出具備以上五個條件的集體影響呢？Hanleybrown, Kania & Kramer 與認為有三個前提條件：

首先，是要有一個深具影響力的領導人，這個領導人要有能力統帥各部門組織中 CEO 等級的領導人共同工作、持續參與，更要對所要解決的問題專注而充滿熱情，此外，這位領導人不能只是單純的想要推動自己的觀點，他需要能協調參與者們共同為自己找出解答。

其次，則是物質資源的部分，想要推動集體影響需要至少能維持二到三年的足夠財務資源，這通常起碼要有個能夠在行動初始就參與、支持，且有能力動員其他資源的參與者，而這些資源要足以支付所有的基層組織與規劃過程。

最後，則是參與者的心態和動力，在面對這個問題時，人們須要有急迫想尋求變革的意識，這種急迫感會驅使人們共同努力，讓人們相信一種全新的方法是必要的。

一個有影響力的領導人、充足的財務資源、急迫想尋求變革的意識——唯有具備這三個前提條件，過去未曾一起工作的成員與組織才有可能走向開創集體影



響的起點，這些條件促使著人們各守崗位、共同努力，甚至在未來願意主動接管、延續集體影響的成果與創造。

而當前述的條件皆已到位，開始踏入集體影響的創建與運作時，人們將會面對三個不同的階段（參考表 2）：

第一階段，發起行動（Initiate Action）：人們需要對已經在面對所要處理之問題的現存組織、協作有所了解、給予尊重，也對社會問題的基礎資料有所掌握，在這些理解與努力的基礎上創建集體影響才會是最有效率的。此外，在行動之初，還需要創建出有著具有力量和信用之領導人的初步管理結構和跨部門團隊。

第二階段，為產生影響而聚集（Organize for Impact）：利害關係人需要一起工作，建置出有著共同目標、共享測量系統、基礎中間支援組織，以及開始走向一個需要不斷協調諸多涉及此目標和測量系統之組織的過程。

要創建一個能讓所有的組織、利害關係人共同工作，且真的能改善一個破碎系統的有效基礎建設是需要花時間的，解決問題的範圍、合作的程度、社區或社群的參與程度都會影響所要花費的時間，在前兩個階段就花上半年到兩年的時間是很正常的。而一旦開了頭，第三個階段則需要十年或更長的時間去進行。

第三階段，維持行動與影響（Sustain Action and Impact）：利害關係人需要優先追求能符合協作之路的行動、依照目標系統性地蒐集資料，才能落實在一齊邁向共同目標的路上，保持住一個能夠主動學習、糾正的過程。

表 2、集體影響的階段

產生集體影響的階段			
成功的組件	第一階段 發起行動	第二階段 為產生影響而聚合	第三階段 維持行動與影響力
管理與基層組織	認定領導者並形成跨部門團隊	創造基層組織（中間支援與過程）	促進與完善
計劃策略	描繪願景，並以實際的數據資料規劃案子	創造共同的議程（目標與策略）	支持實施（對準目標與策略）
社群／社區參與	促進社群／社區對外延展	參與社群／社區並且建立公共意志	持續的參與和引領主張
評價與改進	分析基礎數據並且確認關鍵的議題與缺口	建立共享的度量（指標、測量與路徑）	蒐集、追蹤與報導進度（學習與改進的過程）

資料來源：Hanleybrown, Kania & Kramer（2012）



集體影響的工作如同一場馬拉松比賽，想要實踐社會變革必然需要經歷長期的努力而沒有捷徑。作者以及後續一些實踐者宣稱，值得慶幸的是，即便未到終點，進步以及改善也會發生在前進的路上。

#### 四、成就眾效之態度與文化

在 2013 年，Kania 和 Kramer 又發表了〈擁抱浮現：集體影響如何處理複雜性〉(Embracing Emergence: How Collective Impact Addresses Complexity)一文，這篇文章再次點出，不僅是我們所面臨的社會問題十分複雜，要達成集體影響，眾多組織與利害關係人間的互動、合作更是困難而複雜。此文提示人們在解決問題、執行集體影響計劃的路上，應隨時注意並重新適應於眼前處境的變化，既要有明確的意念和目標，同時也要注重浮現式的問題解決方案；堅定的信念與處事的彈性在創造集體影響的路上是共存的。而想要在諸多合作者中依循此道，唯有依賴參與者的良好互動、協調與相互回饋，同時所有的人都聚焦於想要解決的社會問題。

能夠促成大規模社會變革的「眾效」看似充滿魅力，但對有意效法者也構成許多挑戰，包括要讓過去從來沒一起合作過的人或組織共同工作，甚至協定出共同的測量指標，另外中介支援組織可能走向自我膨脹、地方政治形成的障礙、資助者與受助者間的競爭與不信任等也都是可能面臨的困難。但其中最大的問題，還是實踐者們在建構集體影響之路上用錯了方法。

Kania 與 Kramer (2013) 強調，集體影響是一個全新的社會進程模型，這條路徑上結合了浮現式的解決方案 (emergent solution) 與有意識的策劃成果 (intentional outcome)，這意味著參與其中的人不但需要有共同的目標和意向，但也要維持著面臨不斷變動之問題與環境時的開放和彈性，透過反饋機制的設計，學習與分享文化的建立，參與者將透過集體的警覺心、學習與行動實踐，不斷的面對問題、處理問題，也在其中成長，這使得解決問題的過程本身就成為解決問題的方法。

如前所述，在集體影響的過程中，享有共同的議程是必備的條件，而這個議程必須具有彈性。設定共同的議程需要經過兩個步驟：第一，是創造邊界 (Creating Boundaries)，這個邊界框限出集體影響在議題與地理區域的哪些範圍內進行努力，不過這個界限需要在處境和時間變換時隨之變換的彈性。第二，則是發展策略行動框架 (Developing the Strategic Action Framework)，這個框架同樣需要是一個有彈性、流動性的框架，而不是過度詳盡且不能改變的計劃或剛性理論（在過去的經驗中，這種單一、僵化且預定好的解決方案，常常是走向失敗），不僅要讓所有的利害關係人都能對要面對的問題有廣泛認識，明確指出所需改變的目標，同時要讓參與者能隨著過程去學習，隨時提出自己的反應和看見別人的反應，以



迎向不斷而來的變化和挑戰。

發展出共同的議程是眾效的必備條件，但事實上，發展出共同的議程並不是要創造出一個解決方案，而是要讓參與的人對問題有共識，同意一個可以解決問題的共同目標，而真正的解決方案和資源往往是在運作過程中，透過集體的警覺心、學習、行動實踐和反饋的迴圈中才慢慢「浮現」的，這些「浮現」出來的方案、資源首先是被發現，接著透過討論，最後才被採取。

作者並提出以下三種「浮現式」的資源或解決方案在推動集體影響的建置或運行過程中出現：

（一）一些過去不曾被注意到的資源，因為外來那些以實證資料為基礎的實踐、運動或資源，而開始被社群／社區注意、認定其價值，並在在地應用。

（二）地方上的個人和組織開始以不同於過往的方式共同工作，並因此尋找或適應了新的解決問題方式。

（三）一些已經在地方運行，只是欠缺系統性或廣泛實踐地成功策略被發現，他們的價值被肯定且被更廣泛的傳播。

## 五、成就眾效之介面

而想執行這種有著流動議程的新型態方案，則需要搭配新型態的協作結構，例如前述的共享測量系統和中介組織。建置共享的量測系統是實踐者最大的挑戰之一，若是缺乏了共享的測量系統，協作的努力將停留在表面，唯有發展出有效的共享測量系統，並且持續讓參與者定期的聚會，分享彼此的成果、互相學習，且藉由這些學習完善他們自身與集體的工作，才能讓集體成效真正的產生。

另一個讓集體影響能持續、眾多組織能彼此結盟且長時間共同運作的關鍵，則是中介支援組織（the backbone organization）和協作中的串聯層級（cascading levels of linked collaboration）。

中介支援組織的功能在所有集體影響計畫中都是一致的，但這些功能可以通過各種不同類型的組織實現，不同類型的組織因擁有不同的特性和基礎，因此在執行上也各有優缺點。不過大抵而言，中介支援組織所承擔的六樣必要功能如下：提供整體策略方向、促進夥伴間的對話、管理數據的蒐集與分析、處理溝通、協調社區／社群的對外連結與延伸、資金動員。Kania 和 Kramer 非常重視中介支援組織的鏈結維繫功能，因為協調整合相當耗時，也需要相當的能力。他們在第一篇文章中，就點出一般的期待是，在沒有基礎架構的支援之下，就能推動協力合作，但是這種期待正是讓大部分合作一敗塗地的常見原因之一。

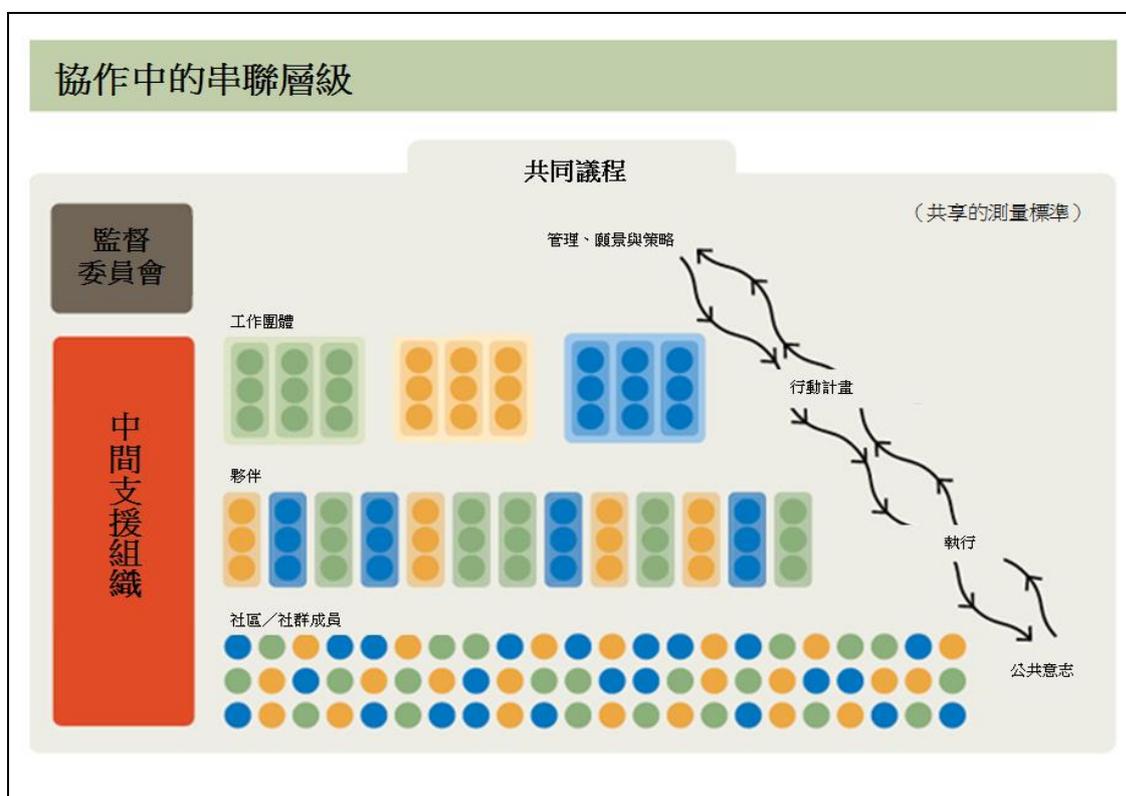


不過，面對著連結著數百個利害關係人，例如，被多次稱頌的辛辛那提教育計畫 STRIVE，就算是再好的中介支援組織也不可單獨進行管理，因此，在協作中有好的串聯層級便成為另一個建置、運作集體影響的必備要素。(請參考圖 1)

無論是怎樣的議題或區域範圍，所有發揮集體影響的案例都有一個共同的模式，他們通常開始於一個監督團體的建置，這個團體通被稱為指導委員會或執行委員會，其成員包括投入該議題之關鍵組織與跨部門 CEO 等級的個人，在理想的情況下，最好也有觸及要解決之問題的個人代表。這個委員會的工作是要創立共同的議程，訂定工作的界線和策略行動框架，並定期舉行會議以監督整個計劃的進展。

有了一致的行動框架後，其他的工作小組就會圍繞著這主要的目標建置與運作，這些小組雖然是分開運作、分開舉行會議的，但透過每個層級中連結協作關係的串聯層級，這些不同的小組和小組中的成員得以與彼此溝通、協調。在這樣的狀況下，所有的利害關係人都能有所學習，新的解決方案也才有可能被發現，並在同一時間讓所有參與的組織都接受這個新的解決方案。

圖 1、協作中的串聯層級



資料來源：Kania and Kramer (2013)



這樣的架構創造出了極高的透明度，而不斷由上而下、由下而上雙向流通的訊息，讓集體的願景與監督，可以同時透過集中式的監督委員會，與專注於不同變革焦點的多個工作團體分散執行。

## 六、結語

不論在台灣或是在國外，非營利組織都面臨類似的營運挑戰——資源普遍性不足以及社會問題愈趨複雜難解，所以跨組織、跨部門的合作，有效利用串連整合的力量，已成近年來公共行政或是管理學者逐漸關注的議題。學者 Selsky 與 Parker (2005) 在他們的研究中描述了四種跨部門夥伴關係：(一) 企業與非營利組織，(二) 政府與企業，(三) 政府與非營利組織，(四) 企業—政府—非營利組織三者合作，作者並依據幾個面向，例如，所關注的議題導向，合作關係的形成，執行的模式，以及合作的成果，概念性的闡述這四種關係形式。而「集體影響」這一系列文章討論，則更擴展（不拘泥於）了合作的部門疆界，並提出實務應用架構，提供意欲建構眾效時，執行者具體操作的方法與手段。

然而，並不是所有的社會問題都一定需要依循創造眾效的方式進行。眾效，作為一種策略思惟模式，雖不難了解，其重要性似乎也理所當然，但是，若要付諸行動，主事者參與者都會面臨很大的挑戰。在一個經驗分享論壇上，實務工作者便提醒，省思協力合作的起心動念是第一個關鍵。眾效的建構，需要翻轉對於社會問題如何解決的一些基本觀念，對於投資在問題解決的過程也需要有一定的承諾，而不是只在意成果產生的投資。因此建立一個分享的文化，才能接受不同但跨越異議，在所關注的議題上，協力促成改變(Seldon, Nelson, & Couch, 2014)。

總觀這些討論，筆者認為，眾效的策略模式，相當適用於社區或社群議題層次，因為這些議題往往涉及動態，牽動式的關係，而且在建構眾效的路徑中，解決問題的過程本身就將是解決問題的解答，這樣的形式，也是培力的重要關鍵。至於主事者的領導能力則必須培養直覺智慧，風格上更趨於應用軟實力以及巧實力：能夠傾聽，維持彈性，對於危機與機會有周延的分析與洞視，因此能不違初衷，堅定承諾。

非營利組織的傳統價值取向即為合作，然而雖然非營利組織之間原就有高度的互賴性，對於合作鏈結串整的典範，其社會影響成效的評估，或執行時所面臨的挑戰，我們尚未累積系統性的架構及知識。與國外案例相較，台灣的非營利組織目前還沒有很具體策略性規劃發揮眾效的實例，因為其涉及的管理能力挑戰很大。但以台灣民間團體的能量，理應可以激發出很大的力量。希望透過本篇概念介紹，能夠有助於實務工作者，對於面對現今社會問題，有更多創新解決方式的啟發與想像，以期在所關切的社會議題上，產生更深層持續的影響力。



## 參考文獻

- 陳慧如 (2011)。串連的年代－建立公益團體的聯結網絡。 非營利組織管理學刊，11，50-54。
- Hanleybrown, Kania, & Kramer (2012). Channeling Change: Making Collective Impact Work. (Stanford Social Innovation Review). Retrieved May 14, 2014, from the World Wide Web: [http://www.ssireview.org/blog/entry/channeling\\_change\\_making\\_collective\\_impact\\_work](http://www.ssireview.org/blog/entry/channeling_change_making_collective_impact_work)
- Kania & Kramer (2011). Collective Impact. Stanford Social Innovation Review , 2011Winter, 36-41.
- Kania & Kramer(2013). Embracing Emergence: How Collective Impact Addresses Complexity. (Stanford Social Innovation Review). Retrieved May 14, 2014, from the World Wide Web:  
[http://www.ssireview.org/blog/entry/embracing\\_emergence\\_how\\_collective\\_impact\\_addresses\\_complexity](http://www.ssireview.org/blog/entry/embracing_emergence_how_collective_impact_addresses_complexity)
- Martin & Eisenhardt (2001). Exploring Cross-Business Synergies. Academy of Management Proceedings. H1-H6. doi: 10.5465/APBPP.2001.6123191.
- Seldon, Nelson, & Couch (2014). Responsible and Successful Collaboration. Social Innovation Conversations. Retrieved June 30, 2014, from the World Wide Web:  
[http://www.ssireview.org/podcasts/entry/responsible\\_and\\_successful\\_collaboration](http://www.ssireview.org/podcasts/entry/responsible_and_successful_collaboration)
- Selsky & Parker (2005). Cross-sector Partnerships to Address Social Issues: Challenges to Theory and Practice. Journal of Management, 31,849-873
- SSIR (2012). Roundtable on Collective Impact. Stanford Social Innovation Review, 2012 Fall, 25-29.
- Turner, Merchant, Kania & Martin (2012). Understanding the Value of Backbone Organizations in Collective Impact. Retrieved May 14, 2014, from the World Wide Web:  
[http://www.ssireview.org/blog/entry/understanding\\_the\\_value\\_of\\_backbone\\_organizations\\_in\\_collective\\_impact\\_1](http://www.ssireview.org/blog/entry/understanding_the_value_of_backbone_organizations_in_collective_impact_1)

