



## 我们需要怎样的社区治理

**小区内部的整合很难，年轻人忙着上班，很少参与小区内的事情，小区的事务主要是退休老人当家。他将这种现象形容为“社区折叠”。**

在要拿到楼下。另外，新的垃圾房造在哪里，谁也不愿意放在自己楼门口。蔡琪清楚地记得，当时她和物业一起给居民做解释工作，很多人不听就围着你吵架，有居民情绪也比较激动，“有人拿着那种医保卡说自己有这样那样的病，你不要刺激我，要不然我就要昏过去的”。

但作为书记自己不能慌，也不能跟居民吵架。蔡琪的做法是，先要安抚情绪，然后再耐心地讲解政策原因；等所有人都可以心平气和的时候，再召开协调大会。

“有些居民白天要上班，或者有些年轻人觉得父母做不了主要自己参与的，那我们就把协调会放在晚上。大家把顾虑讲出来，把想法和建议提出来。”蔡琪说，垃圾箱房改造是大势所趋，但在过程中也要尽量满足大家的需求，尤其是让老年人方便。就这样通过一个个方案、一次次会议，原本激烈的矛盾被解决了。

“我和大多数居民关系都是很好的，但遇到问题，他们也会急的。居民不是针对你，而是因为只能找到你居委会。”蔡琪感触颇深，很多时候是居民的一种情绪宣泄。

当然，居委会处理的过程也很重要，毕竟有些事情不是一两次就能解决的，要通过多次的磨合。即便是这样，也有可能达不到居民想要的程度。

“但你为他们做了很多努力的过程是很重要的。你知道做不成就一口拒绝，和你通过努力达不到，两者的性质是不一样的。居民也会认可你。”蔡琪说，将心比心很重要，作为居委会干部要学会换位思考。在疫情期间，蔡琪在和居民说明情况前都会加上一句“我能理解你现在的心情”，再用最朴素的大白话去和居民说，效果往往也是极好的。

此次上海疫情中，郑家巷居民区所在的石门二路街道在静安区率先实现了社会面清零目标，率先实现全域防范区，率先达成全域“无疫小区”目标……

## 在实践中探索与成长

令人欣喜的是，通过这次疫情，很多居委会获得了成长，团结了志愿者队伍。因为这样一场涉及公共卫生和每个人健康的事件的发生，让居民自治的参与度达到了前所未有的高度。

疫情以来，刘苗所在的香港丽园从最初只有7个居委干部，发展到10多个楼组长，再变成目前500多人的志愿者团队，居民自治力量不断壮大。

值得深入思考的一点是，疫情过后，未来社区治理的发展方向何在？华东理工大学中国城乡发展研究中心主任、社会与公共管理学院教授熊万胜在接受《新民周刊》采访时表示，从他所在的小区来看，疫情虽然让人们暂时地失去了一部分的社会，却收获了一整个的社区。

熊万胜曾经写过一篇文章，说小区内部的整合很难，年轻人忙着上班，很少参与小区内的事情，小区的事务主要是退休老人当家。他将这种现象形容为“社区折叠”。

“但这次疫情期间，年轻人对于小区事务的参与大大增加，甚至唱了主角，似乎将这种折叠部分地打开了。”熊万胜坦言，随着大家的生活回归常态，如何保留这股年轻的力量其实并不容易，“这个事情不能勉强，但居委会要做的是继续联系好这些人，时不时邀请他们参与一些活动”。

更重要的是，居委会能不能从中帮助发掘一些骨干和达人，将他们充实到业委会的队伍中，把他培养成业委会的骨干，并建立一套符合上海城市特点的业委会委员骨干的选拔培养机制，打造老中青互补的良性梯队。在熊万胜看来，这或许是疫情给人们带来的重要启发或契机，“毕竟小区的各种差异性本来也离不开应由业委会来面对，若能更进一步与居委会形成紧密协作，小区治理中的很多现实问题就一定能更好地迎刃而解”。

眼下正值香港丽园社区新一届业委会换届选举的阶段。采