**如何化解社区空间综合治理难题?**

**——以上海市梅陇三村“四步法”为例**

住宅小区综合治理是当前社区治理的一大难题。小区综合治理涉及大量的房子更新改造、违法建筑拆除等工程，关系到居民的切身利益，并且很多问题具有广泛性、历史性和复杂性的特点，处理起来极为困难，稍一不慎就可能引发激烈的冲突，上海市徐汇区梅陇三村的“内天井改造”就是一个典型案例。

**一、背景**

上海市徐汇区梅陇三村是上世纪90年代初的动迁安置小区。当初在建筑设计上为了解决居民家厨房间采光通风问题而在建筑中央设置封闭式的采光深井，但是随着时间的推移，房屋结构的老化，这一历史遗留问题日益突出，特别是污水管道的腐蚀和居民的违法搭建，逐渐成了居民眼中的“噩梦深渊”。底楼居民因为不堪忍受高空抛物，加之封闭结构、物业无法清理之苦，选择了违章搭建。而恰恰因为这种违法搭建，封死了原本设置在内天井底部的检修口并造成无法对下水管疏通保养等问题，结果二至六楼居民家中厨房水槽堵塞、反水现象严重。

随着徐汇区新一轮老旧小区综合改造的启动，2015年9月梅陇三村再次实施综合改造。随着项目工程的推进，内天井污水管的改造再次成为老小区的难题。单纯的强行拆违，群众有抵触情绪，不但无法解决本质问题，反而更容易激化邻里矛盾。梅陇三村在小区综合治理过程中积极探索新的治理机制，通过“四步工作法”有效破解了内天井改造的难题。

**二、简述**

第一步：组建团队，收集诉求

问题的解决首先需要强有力的团队和组织。一般来说，“三驾马车”是社区综合治理中的主要主体。但是本次综合治理，梅陇三村排除了业委会，而是根据具体情况组织了由居委综治干部、小区物业经理、汇成建设资深“老法师”组成“三人协调小组”，这三人分别代表居委会、物业公司和技术部门，为这次改造出谋划策、保驾护航。由于内天井改造牵扯到居民的切身利益，因此在改造的过程中应该充分考虑到居民的利益甚至情绪，收集居民的诉求。2016年3月12日，一场别开生面的协商会在居委活动室召开，与会人员有二楼至六楼的党员、楼组长、居民骨干等，在协商会上，居民们既通过诉苦表达自己的不满，又通过争论表达了自己的意见。

第二步：情感治理、理顺情绪

在收集居民的诉求过程中发现，部分群众的情绪激烈。特别是一楼对楼上居民长期以来乱扔垃圾行为反应激烈，而改造过程又对他们的生活带来很大不便，因此改造方案首先遭到了他们的强烈反对。楼上的居民对此非常不满，一些过激的群众甚至放言如果一楼不配合，他们将直接将污水往内天井排放，居民之间的关系更加恶化。因此，如何缓和居民的关系，理顺他们的情绪是综合治理能顺利推进的前提。

考虑到居民的情绪具有相互影响的从众心理现象,居委会采取了多种形式的“情感治理”。一是在做群众工作时分別注重利用睦邻关系、亲属关系、同事关系等资源,促进相互谅解、达成共识。二是在换届选举、支部会议、楼组会议等各种场合,对综合改造广而告之,做好心理铺垫,营造有利氛围。三是针对最为复杂的 75 号楼组,来自建工集团的楼组长召集大家召开楼组会议,二楼以上业主积极发言感谢一楼的宽容,对扔垃圾、掉东西等不文明的行为道歉。一楼也被邻居诚恳的态度感染,理解污水管反水的烦恼,同意尽早实施工程改造。实践证明,居民的心气顺了,后面的综合治理改造工程也就顺了。

第三步:树立样板、以点带面

由于小区综合治埋牵涉的群众多,居民之间大多相互观望,并形成了心理上的默契,如果别人不配合,他们就不配合。因此树立合适的样板,通过他们的示范来带动其他居民是打破僵局的重要突破口。2号楼104室居民 70岁老党员吴全官在其中就发挥了重要的示范作用,在内天井改造过程中,他能充分理解居委的难处。不过,他有自己的顾虑。老吴希望卖掉房子,但根据相关法律天井内有违建房屋无法交易。“三人协调小组”在改造的过程中又充分考虑到老吴的诉求和顾虑,在不破坏房间结构的前提下,缩短工期,并将改造过程中节省下来的资金通过各种形式返惠于民。有了这颗“定心丸”,老吴同意立刻开工。施工队帮助吴全官拆除了违建,恢复了建筑的原貌。老吴又用现身说法说服了隔壁101室的老阿姨,并使其他一些想把使用权房转成产权房的业主动了心,很快自动加入了拆违改建的行列。通过这种以点带面的形式,不仅为后面的改造积累了经验,更是节约了大量的拆建工作成本。

第四步:协商议事、制定公约

思想工作是小区综合治理顺利推进的前提条件,但是最为根本的还是要坚持法治思维、程序公正以及居民的协商民主。

一是坚持信息公开,做好工程监管。信息公开对施工方来说是一个制约,花多少钱、办多少事在阳光下一清二楚。对街道来说,信息公开成为有效的质量管控手段,成效由群众说了算。居委会和施工方联合在人流集中地通过电子显示屏公开施工信息,既调动了群众参与的积极性,也增强了工程项目的规范性。建筑材料的数量、价格、品牌清单及时报给监理方。

二是坚持程序合法,抓好流程规范。街道要求居委会、施工方将改造纳人法定程序之内。

三是充分发挥居民在议事协商中的主体作用,并制定相应的社区公约来约束自己的行为。如居委会召开了二楼以上的居民会议,让他们意识到这次改造最终的受益者是自已,而正是自己过去的一些不文明行为导致了一楼居民的不配合。因此在内天井改造过程中应充分发挥自己的主人翁意识,不能仅仅依赖居委会去做工作。居民们逐渐开始自已开会协商,在协商过程中充分体谅一楼居民,楼上居民纷纷响应,表示愿意联名签署承诺,杜绝不文明行为,并定期轮流为底楼居民打扫卫生。

在 200 多天的时间内,梅陇三村完成了 35 栋楼层面建筑防水、水管修理、路面开挖整修等工作,为 400 多户居民排解了厨房废水倒冒外溢的问题,还为 100多户独居老人残疾人和困难人群等有修缮需求的居民排忧解难。更可贵的是,其中多个违法建筑是在底楼居民主动要求下拆除的。此次内天井改造更重大的意义在于,梅陇三村“社区事社区人用社区情来协商”的民主协商模式逐步深人人心,并得到了徐汇区住宅发展中心的肯定,特别是在协商过程中的“四步工作法”在解决类似综合改造问题上具有充分的借鉴意义,在其他社区具有广泛的推广价值。

**三、实践守则**

1.许多社区问题的形成与沟通不畅密切相关,信息不公开和信息交流的不充分会导致误解的产生,引起矛盾冲突,因此,充分和有效的沟通是解决问题的关键一环。要根据对象的特征选择沟通对象。当面对的问题涉及一个群体时,从群体领袖人手开展沟通劝服工作。当问题涉及一个特定对象时,可以从当事人的社会关系入手,如亲戚、朋友。居委会可以请社区权威人士、意见领袖和楼组长作为沟通主体,通过他们反馈居民意见,动员群众,做好群众工作。要注重信任与情感联系,从对象的社会关系网和熟人关系中寻找突破口。沟通时要晓之以情动之以理,诱之以利,考虑沟通对象关注的利益需求。当沟通的对象是面对全体居民时,要做好前期准备,做好充分的调查研究方案设计等,将需要发布的信息整理全面。采用高频率、多方式沟通,如发放意见征询表、召开居民大会等,充分征求居民意见,解决居民疑惑。对个别反对者上门沟通,可通过动员其亲戚朋友共同劝说,最大程度争取理解。

2.在沟通充分的基础上寻求问题的解决。制定完善的方案,当问题的解决出现转机时,要及时采取措施,抓住转机,防止时机错过。要兑现对居民的承诺维护诚信形象和信任关系。3.问题处理后，制定相关的规则和居民公约，建立长效机制。

**四、各界应该怎么做**

(一)街道。强化社区工作者能力建设，邀请专业的社区治理机构统一培训，提高其解决社区问题的能力。建立相关顾问队伍，对于社区空间综合治理过程中产生的产权、利益等问题进行专业支持。

(二)居委会。可以请社区权威人士、意见领袖和楼组长等作为沟通主体，通过他们反馈居民意见，定期召开沟通例会并建立起长效机制。重视项目过程的透明，以及居民参与的全流程，使项目的过程成为凝聚民心的过程。小区搭棚打麻将，噪音扰民，有碍观瞻，同时造成小区本来有的公益空间更加拥挤，影响了居民生活。居民区书记从熟人关系入手，发动麻将组织者的邻居对其进行劝说。邻居多次上门沟通，提出打麻将的行为被孩子看到会让孩子也养成贪玩的坏习惯，影响孩子教育，使打麻将者的观念发生变化。这名棋牌室的组织者终于表示会拆除他管理的棋牌室，并且会劝说其他棋牌室进行拆除。居委会抓住时机，让清洁工在第二天清早及时把桌椅清走，不给他们留死灰复燃的余地，最终解决了困扰小区多年的问题，小区公共区域再也没有传出麻将声。