

УДК 316.354.2

КРИТИЧЕСКИЕ ДИСКУССИИ В ПРАКТИКЕ КОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ

© 2010 г.

М.В. Плотников

Государственный университет – Высшая школа экономики, Москва

plotnikovm@gmail.com

Поступила в редакцию 30.11.2009

Анализируется опыт применения критических дискуссий в практике современных российских организаций. Исследуется научный дискурс о методе критических дискуссий, описываются формы и ситуации применения метода критической дискуссии в практике коммерческих организаций, а также приводятся результаты эмпирического исследования практики применения критической дискуссии в практике современных российских предприятий.

Ключевые слова: коммерческая организация, критическая дискуссия, круглый стол, конференция, совещание, брифинг.

Идея применения критических дискуссий как средства социальных преобразований относится к традиции критического реализма. Изначально предложенная в 1934 г. К.Р. Поппером [1] как продуктивное средство роста научного знания, критическая дискуссия получила более широкое распространение в его собственных работах и текстах его сподвижников (И. Лакатоса [2], Т. Куна [3] и Дж. Сороса [4]) как единственно возможная альтернатива насильственным социальным изменениям и как эффективное средство локальной социальной инженерии.

Важную роль критическим обсуждениям отводил в своих работах К. Левин [5], рассматривая их как конструктивный источник демократических преобразований. Исследуя групповую динамику, К. Левин отмечал, что выполнение группой сложных задач, предполагающих интенсивное взаимодействие, не может быть основано на безукоризненном выполнении точных инструкций, а требует в большинстве случаев «согласования способов совместной деятельности... путем рационального обсуждения, отбора и принятия лучших способов выполнения работы» [6].

Для целей управления изменениями в организациях практика структурированных критических дискуссий была адаптирована Ф. Эмери [7] и Э. Тристом [8] в контексте теории социотехнических систем. В своих работах они сформулировали два основополагающих принципа проведения критических дискуссий: принципы примата глобального мышления над локальными действиями, индивидуальной и групповой актуализации решаемых проблем и предоставления людям возможности взять на себя

ответственность за отбираемые решения. Эти принципы им удалось реализовать в методе поисковых конференций [9].

Теоретическое обоснование необходимости систематического применения критических дискуссий в системе государственного и муниципального управления было предложено Р. Липпитом [10] в процессе работы над проектами стратегического управления на уровне коммун, городов и штатов Северных штатов США в 1970-х годах.

В 1960–1980 гг. на основе идей К. Левина, Ф. Эмери, Э. Триста и Р. Липпита рядом авторов было разработано несколько специфических методов управления коммерческими организациями, представляющих собой варианты критических дискуссий. По функциональному признаку эти методы можно объединить в три группы: 1) методы стратегического планирования, 2) методы интеграции информации и 3) методы поиска творческих решений.

В первой группе методов (к ним относятся, например, поиск будущего [11], процесс партиципативного стратегического планирования [12], стратегический форум [13]) критическая дискуссия используется главным образом для разработки совместных планов действия, отбора и принятия групповых целей и ценностей.

Вторая группа методов (таких как, например, кружок качества [14], мастер-класс совместного моделирования [9], гемба кайдзен [15], полное участие [16], целостный системный подход [17]) ориентирована на согласование и совершенствование способов выполнения работы, выявление проблем и устранение текущих ошибок.

Методы третьей группы (таких как мозговой штурм [18], моделирование желаемого будущего [16], моделирование реальности [19], мастерская организации [20], полномасштабные изменения [21], диалог [22], технология открытого пространства [23], позитивное исследование [24], конференц-модель [25], думай как гений [26], стратегические изменения в реальном времени [27]) включают критическую дискуссию в итерационный процесс генерации-оценивания идей и ориентированы на узконаправленный коллективный поиск нестандартных, творческих решений специализированных задач.

В последние десятилетия (с середины 1980-х) появились работы, в которых критические дискуссии рассматриваются в контексте различных систем и проблем управления: управления знаниями (Т. Дейвенпорт и Л. Прусак [28], Дж. Даффи [29], В. Коргада и Дж. Вудс [30], Д. Мори [31], И. Нонака и Х. Такеучи [32], Э. Тивона [33], Дж. Ханикэт [34]), системных преобразований (Ф. Гуияр и Дж. Келли [35], Р.М. Кантер [36], П.М. Сенге [37], К. Фрейлингер [38], Дж. Коттер [39]), преобразующего лидерства (Н. Тичи [40]) и организационного научения (К. Арджирис [41], Р. Баргельман [42], Э. Гроув [43], Д. Ким [44], Д. Шон [45]).

Следует отметить, что описание приведенных выше методов практически во всех оригинальных работах является поверхностным (без указания социальных и социально-психологических механизмов процесса, теоретических и экспериментальных исследований по проблеме и т.п.) и чаще всего представлено в виде предписательных моделей, подкрепленных ограниченным количеством историй их успешного применения.

Помимо приведенной выше основной линии исследований, следует отметить упоминание метода критических дискуссий в научных работах по некоторым смежным дисциплинам. Так, например, в социальной психологии подобная практика рассматривается в основном в связи с явлениями группомыслия (И. Дженис [46], Э. Пратканис и М. Тёрнер [47]), реформирования мышления (Р.Дж. Лифтон [48]), консультирования о выходе (С. Хассен [49], М. Сингер [50]) и методами групповой психотерапии [51], а также как важнейшее средство критического мышления (Д. Халперн [52], В. Руджиэро [53]). В современной педагогике применение практики критических обсуждений восходят к работам Д. Дьюи [54], получив широкое распространение среди современных методов и технологий образования.

Таким образом, в настоящее время имеется достаточно большое количество фрагментарных, аспектных исследований процессов и результатов критических дискуссий, однако налицо недостаток целостной дескриптивной модели.

Изучив специальную литературу и практику некоторых российских организаций, мы пришли к выводу, что можно выделить четыре основные формы проведения критических дискуссий: *круглый стол*, *конференция*, *совещание* и *брифинг*. Критерием для предложенной классификации выступает степень формализации процесса и, как следствие, мера самостоятельности участников и открытости высказываемых мнений. Ниже представлена краткая характеристика указанных форм.

Круглый стол – наиболее открытая форма критической дискуссии, в рамках которой обозначается тема, проблема или комплекс проблем, а последующие аргументация и обсуждение носят неструктурированный характер. Все участники имеют равное право голоса, высказываясь по проблеме или ситуации.

Конференция как форма критической дискуссии предполагает четкую постановку цели и выработку в процессе коллективных (общих и/или секционных) обсуждений конкретных способов её достижения/реализации. Важным отличием конференции от круглого стола является частичное ограничение свободы аргументации, представляемой участниками, связанное с узкой направленностью и специализацией решаемых вопросов.

Критическая дискуссия в форме *совещания* направлена на оценку известных альтернатив действия, выбор и принятие одной из них. При этом критерии оценки могут быть как заданы изначально, так и вырабатываться (корректироваться) в процессе самого совещания. Для совещания характерна относительно строгая модерация процесса, реализуемая, как правило, старшим должностным лицом, принимающим участие в нём.

Брифинг является наиболее структурированным и формализованным вариантом проведения критической дискуссии. В ходе брифинга участникам предъявляются готовящиеся (либо уже принятые) решения, а затем организуется строго модулируемая аргументация, направленная на принятие коллективного решения об оказании поддержки либо о противодействии этому решению. Характерной чертой брифинга является адресное предоставление права голоса, т.е. участники могут высказывать свои аргументы только после непосредственного обращения к ним модератора.

Таблица

Формы и функции критической дискуссии в практике современных коммерческих организаций

Формы Функции	Круглый стол	Конференция	Совещание	Брифинг
Предвидение	Заседание совета директоров (европейская модель) Собрание стейкхолдеров Стратегический форум	Заседание совета директоров (американская модель) Поисковая конференция Мозговой штурм	Открытое голосование	Планировочное собрание («планёрка») Собрание акционеров (учредителей) Презентация инвестиционного предложения /предложения о развитии
Организация	Мастерская организационного проектирования Процессное консультирование	Стратегическая конференция Кружки качества	Организационные дебаты Демократические выборы	Мастер-класс управления Экспертная комиссия
Распоряжение	Манифестация	Собрание делегатов исполнительной власти на местах	Оперативное совещание	Выработка коллективной позиции Оперативное собрание («оперативка»)
Координация	Согласительная комиссия Кайдзен-группы	Интегрирующая конференция	Тактическое (промежуточное) совещание	Мастер-класс совместного моделирования Партиципативные группы
Контроль	Заседание совета директоров (европейская модель)	Заседание совета директоров (американская модель)	Собрание акционеров (учредителей)	Административное собрание Презентация итогов работы

Схематично сравнение четырех основных форм критической дискуссии в практике коммерческих организаций представлено на рисунке 1.

Содержательно критические дискуссии в практике современных коммерческих организаций охватывают все пять основных управленческих функций: предвидение, организацию, распоряжение, координацию и контроль. В таблице на основании анализа литературы и проведенного опроса мы соотносим формы и функции критических дискуссий, приводя соответствующие примеры организационно-управленческих ситуаций.

Представленная таблица, безусловно, нуждается в дополнительных примерах, детализации, уточнениях и, возможно, некоторой корректировке. Следует отметить, что в наши задачи не входило представление исчерпывающей картины применения критической дискуссии в практике современных коммерческих организаций – мы предприняли попытку лишь продемонстрировать многообразие и функциональную разносторонность метода.

Выше был приведен обзор применения критической дискуссии в мировой практике коммерческих организаций. Ниже приведены некоторые данные о российской специфике, полученные в результате опроса топ-менеджеров компаний Приволжского федерального округа

РФ (опрос, выборка – 500 человек, 2009 г.).

Специфика форм критической дискуссии. Опрос показал, что в различных вариантах для реализации специфических задач на регулярной основе в российских коммерческих организациях используются все формы критической дискуссии (рис. 2). Наиболее популярными формами являются совещание и брифинг (по 100%), в то время как две другие формы применяются значительно реже (круглый стол – 13%; конференция – 25%). Вероятно, это связано со спецификой деловой культуры российских организаций, для которой характерна большая степень аскриптивности и партикуляризма институтов управления на фоне коллективистских традиций. Как следствие – руководители достаточно охотно обсуждают способы выполнения работы с подчиненными в поисках поддержки и, возможно, некоторой детализации и корректировки собственной позиции, однако более крупные проблемы и постановку целей они выносят на открытое обсуждение значительно реже.

Специфика функций критической дискуссии. Критическая дискуссия в различной степени используется при реализации всех пяти основных функций управления (рисунок 3). К открытой рационально-критической аргументации в той или иной форме прибегают в 100% исследованных случаев в процессах предвидения

Право голоса: <i>свободное высказывание мнения</i>	Право голоса: <i>в соответствии с установленным регламентом</i>	Право голоса: <i>в рамках заданного формата вопроса</i>	Право голоса: <i>предоставляется модератором</i>
Известно: <i>тема</i> Обсуждается: <i>проблемы и способы их решения</i>	Известно: <i>проблемы и цели</i> Обсуждается: <i>цели и способы их реализации</i>	Известно: <i>цели и решения</i> Обсуждается: <i>наилучшая альтернатива</i>	Известно: <i>решение</i> Обсуждается: <i>коллективное отношение и поддержка решения</i>
КРУГЛЫЙ СТОЛ	КОНФЕРЕНЦИЯ	СОВЕЩАНИЕ	БРИФИНГ
неструктурированная	Форма критической дискуссии		структурированная

Рис. 1. Формы критической дискуссии в практике компаний

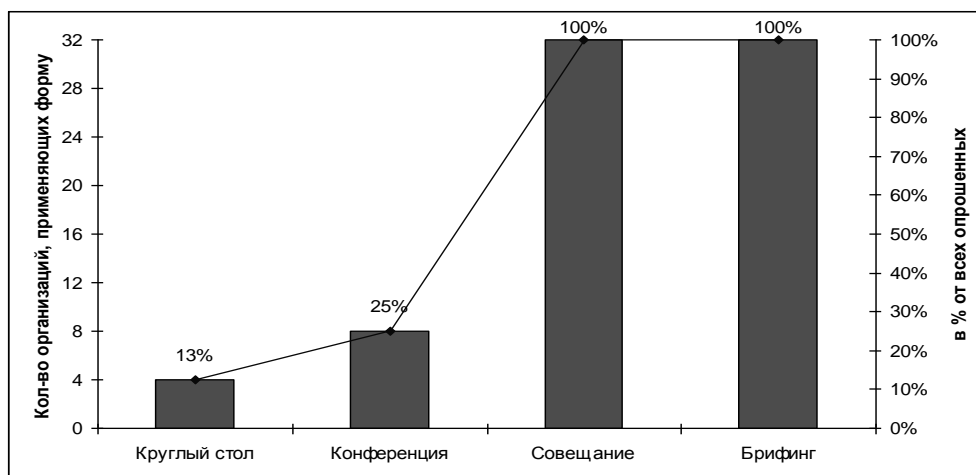


Рис. 2. Специфика форм критической дискуссии, применяемых в российских коммерческих организациях

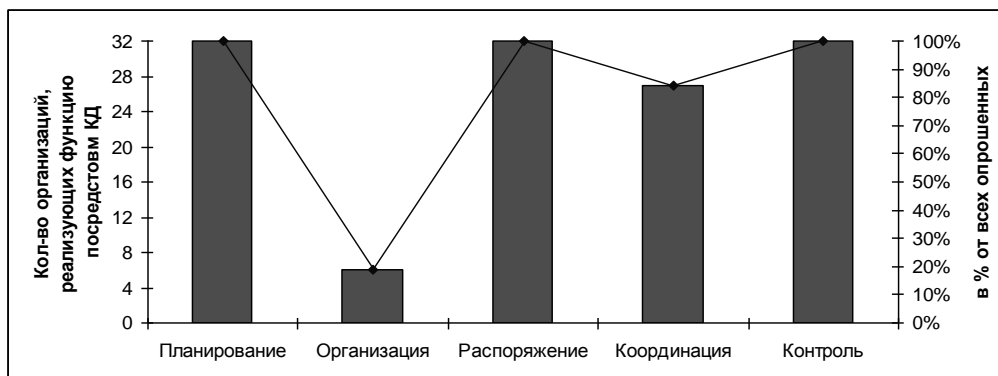


Рис. 3. Специфика функций критической дискуссии в российских коммерческих организациях

(планирования), распоряжения и контроля. Несколько реже (84% случаев) критическая дискуссия используется для реализации функции координации. Метод практически не используется в исследованных компаниях при осуществлении процессов организации. Опрошенные менеджеры показали, что открытые обсуждения не используются в целях организационного проектирования на регулярной основе (0% слу-

чаев) и лишь в 6 из 32 (19%) случаев имели место разовые мероприятия, такие как стратегические конференции, работа экспертных комиссий и проекты процессного консультирования.

Специфика ситуаций применения критической дискуссии. Организационно-управленческие ситуации, в которых употребляются критические дискуссии, достаточно разнообразны. В исследованных организациях нам удалось выявить 26

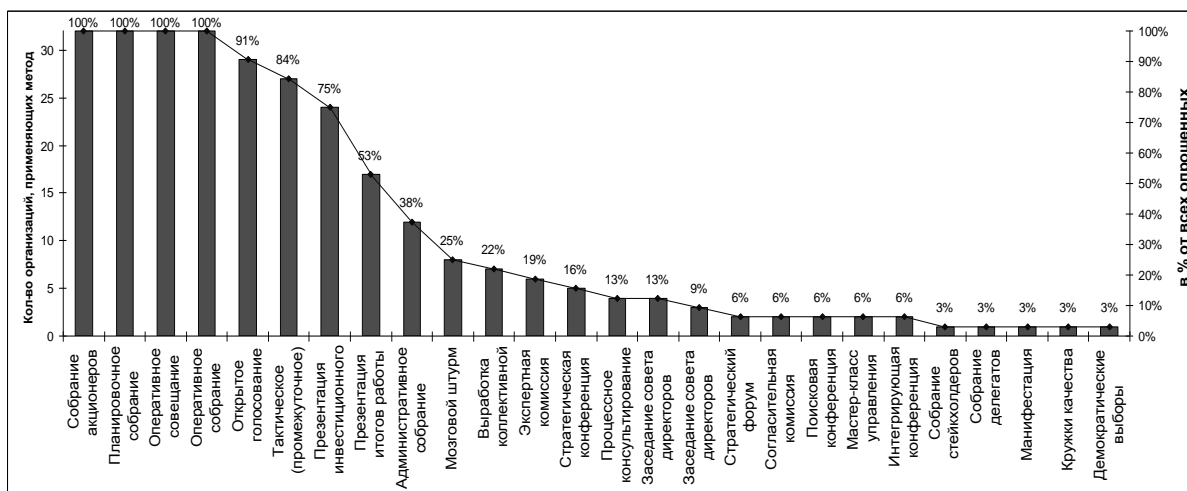


Рис. 4. Специфика ситуаций применения критических дискуссий в российских коммерческих организациях

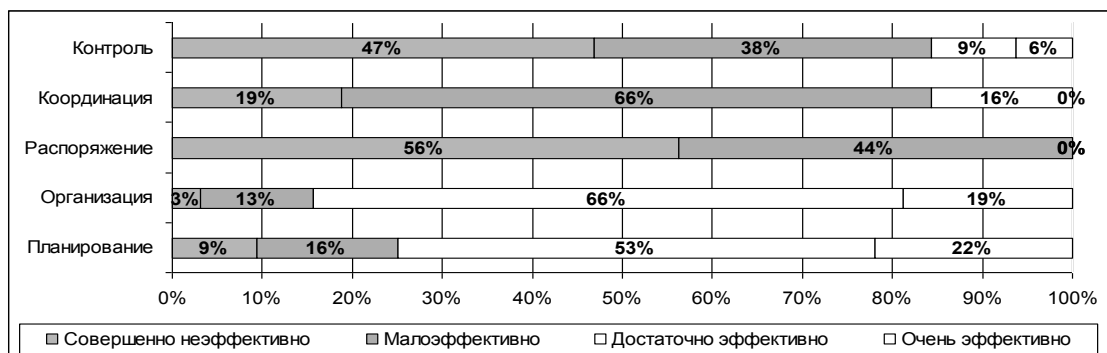


Рис. 5. Субъективно оцениваемая эффективность критической дискуссии в реализации функций управления в российских коммерческих организациях

типов подобных ситуаций. Они представлены на диаграмме (рис. 4) по мере убывания частотности применения. Наиболее распространены (100% случаев) собрания акционеров (учредителей), планировочные собрания, оперативные совещания и оперативные собрания. Наиболее редкими (3% случаев) формами оказались собрания стейкхолдеров, собрания делегатов исполнительной власти, кружки качества и демократические выборы. Существующие в практике западных организаций партисипативные группы, организационные дебаты, мастерские организационного проектирования, мастер-классы совместного моделирования и кайдзен-группы в практике исследованных организаций не представлены.

Субъективно оцениваемая эффективность критической дискуссии. Опрошенные менеджеры неоднозначно оценивают практическую эффективность применения метода критической дискуссии для реализации функций управления (рис. 5). Предпочтение отдают рационально-критическим обсуждениям в процессе организации (66% опрошенных оценивают метод как

достаточно эффективный, 19% как очень эффективный) и планирования (53% – достаточно эффективно и 22% – очень эффективно). Наименее демократично опрошенные менеджеры настроены в отношении функции распоряжения (56% – совершенно неэффективно, 44% – малоэффективно).

Вывод. Критическая дискуссия как метод широко распространена в практике современных российских коммерческих организаций. В двадцати шести типах ситуаций используются четыре основные формы метода для реализации пяти функций управления. Наблюдается определенная структурная инерция в отношении института критической дискуссии: для реализации функций планирования и организации рационально-критические обсуждения достаточно легитимны в менеджерской среде, однако еще не имеют устойчивой практики.

Можно констатировать, что критические дискуссии востребованы в практике современных российских коммерческих организаций: менеджеры осознают и признают их управленческий по-

тенциал. Вместе с тем нередки случаи некорректного/неуместного применения метода, приводящие к негативным последствиям. Последнее, по нашему мнению, во многом обусловлено недостаточным теоретическим объяснением и описанием локальных социальных процессов, вызванных применением метода.

Список литературы

1. Popper K.R. Logik der Forschung. Vienna: Julius Springer Verlag, 1934. (Издание на русском языке: Поппер К. Логика научного исследования // Пер. с англ. / Под общ. ред. В.Н. Садовского. М.: Республика, 2004. 447 с.).
2. Лакатос И. Фальсификация и методология научно-исследовательских программ. М.: ООО «Издательство АСТ», 2003. 380 с. ISBN 5-17-010247-X.
3. Кун Т. Структура научных революций. М.: АСТ, 2003. 608 с. ISBN 5-17-010707-2.
4. Сорос Дж. Открытое общество. Реформируя глобальный капитализм. М.: Некоммерческий фонд поддержки культуры, образования и новых информационных технологий, 2001. 464 с. ISBN 5-94072-001-3.
5. Schein E.H. Kurt Lewin's Change Theory in the Field and in the Classroom: Notes Toward a Model of Managed Learning. Dosey Press, 1998 (см. также на www.sol-ne.org/res/wp/10006.html).
6. Lewin K. Field theory in social science // in Problems of research in social psychology, D. Cartwright (Ed.) – New York: Harper&Row, 1951. P. 155–169.
7. Emery F. Towards real democracy. Toronto: Ontario QWL Centre, Ministry of Labour, 1989; Emery F. Open systems thinking // Volumes I & II. Penguin, 1981.
8. Trist E. The causal texture of organizational environments / Eric Trist, Fred Emery – Human Relations, 18, 21-32 (1965).
9. Emery M. Collaborating for Change: Participative Design Workshop / Merrelyn Emery, Tom Devane – Berrett-Koehler Publishers, 2000. 44 p. ISBN: 978-1583760376.
10. Lippitt R. The Dynamics of Planned Change / R. Lippitt, J. Watson, B. Westley – New York: Harcourt, Brace & World, 1958.
11. Weisbord M.R. Discovering Common Ground: How Future Search Conferences Bring People Together to Achieve Breakthrough Innovation, Empowerment, Shared Vision, and Collaborative Action / Marvin R. Weisbord // 1st ed edition – Berrett-Koehler Publishers, 1993. 464 p. ISBN: 978-1881052081.
12. Burbige J. The Technology of Participation: The Group Facilitation Methods of the Institute of Cultural Affairs. New Design for Youth Development vol. 10, no. 4 (1993), p. 5.
13. Soderquist Ch. Collaborating for Change: The Strategic Forum / Chris Soderquist - Berrett-Koehler Publishers, 2000. 44 p. ISBN: 978-1583760369.
14. Конти Т. Самооценка в организациях // Перевод с англ. М.: Редакционно-информационное агентство «Стандарты и качество», 2000.
15. Имаи М. Гемба кайдзен: Путь к снижению затрат и повышению качества // (2-е издание) Серия Модели менеджмента ведущих корпораций. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. 346 с. ISBN 5-9614-0432-3.
16. Fitz A.S. Restructuring organization / A.S. Fitz, H. Frank / Berrett-Koehler Publishers, 2000. 44 p. ISBN: 978-1583760379.
17. Adams C. Collaborating for Change: The Whole Systems Approach / Cindy Adams, William A. Adams – Berrett-Koehler Publishers, 2000. 40 p. ISBN-13: 978-1583760390.
18. Eoyang G. Voices from the Field: An Introduction to Human Systems Dynamics / Glenda H. Eoyang – Human Systems Dynamics Institute Press, 2003. 228 p. ISBN: 978-0974049809.
19. Klein A. Modeling Reality / A. Klein, D. Klein – Berrett-Koehler Publishers, 2000. 46 p. ISBN-13: 978-1583760396.
20. Oshry B. Collaborating for Change: The Organization Workshop / Barry Oshry, Tom Devane – Berrett-Koehler Publishers, 2000. 38 p. ISBN: 978-1583760413.
21. Dannemiller K.D. Collaborating for Change: Whole-Scale Change / Kathleen D. Dannemiller, James Sylvia, Paul D. Tolchinsky – Berrett-Koehler Publishers, 2000. 44 p. ISBN: 978-1583760420.
22. Heierbacher S. Collaborating for Change: Dialogue and Deliberation / Sandy Heierbacher – Berrett-Koehler Publishers, 2000. 48 p. ISBN: 978-1583760428.
23. Owen H. Open Space Technology: A User's Guide / Harrison Owen – Berrett-Koehler Publishers, 1997. 173 p. ISBN: 978-1576750247.
24. Cooperrider D. Appreciative Inquiry: A Positive Revolution in Change / David L. Cooperrider, Diana Whitney – Berrett-Koehler Publishers, 2005. 96 p. ISBN-13: 978-1576753569.
25. Axelrod R.H. You Don't Have to Do It Alone: How to Involve Others to Get Things Done / Richard H. Axelrod, Emily M. Axelrod, Julie Beedon, Robert W. Jacobs – Berrett-Koehler Publishers, 2004. 168 p. ISBN: 978-1576752784.
26. Siler T. Think Like a Genius / Todd Siler - Bantam, 1999. 304 p. ISBN: 978-0553379280.
27. Rothwell W.J. The Action Learning Guidebook: A Real-Time Strategy for Problem Solving Training Design, and Employee Development / William J. Rothwell – Pfeiffer, 1999. 240 p. ISBN: 978-0787945916.
28. Davenport T.H. Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know / Thomas H. Davenport, Laurence Prusak – Harvard Business School Press, 1997. 224 p.
29. Duffy J. Harvesting Experience: Reaping the Benefits of Knowledge / Jan Duffy – Arma International, 1999. 270 p.
30. Cortada W.J. The Knowledge Management Yearbook 2000–2001 / James W. Cortada, John A. Woods – Butterworth-Heinemann, 2000. 525 p.
31. Morey D. Knowledge Management: Classic and Contemporary Works / Daryl Morey, Mark Maybury, Bhavani Thuraisingham – MIT Press, 2001. 450 p.
32. Nonaka I. The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Inno-

- vation / Ikujiro Nonaka, Hirotaka Takeuchi – Oxford University Press, 1995. 304 p.
33. Tiwana A. Knowledge Management Toolkit, The Practical Techniques for Building a Knowledge Management System / Amrit Tiwana – Prentice Hall PTR, 1999. 640 p.
34. Honeycutt J. Knowledge Management Strategies / Jerry Honeycutt – Microsoft Press, 2000. 300 p.
35. Гуияр Ф., Келли Дж.Н. Преобразование организации // Пер. с англ. М.: Дело, 2000. 376 с. ISBN 5-215-00799-3.
36. Кантер Р. Рубежи менеджмента // Пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 1999. 304 с. ISBN 5-901028-12-0.
37. Сенге П. и др. Танец перемен: новые проблемы самообучающихся организаций // Пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. 624 с. ISBN 5-901028-51-1.
38. Фрейлингер К., Фишер И. Управление изменениями в организации // Пер. с нем. М.: Книгописная палата, 2002. 264 с. ISBN 5-9254-0023-2.
39. Коттер Джон П. Впереди перемен / Пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. 256 с. ISBN 5-901028-44-9.
40. Тичи Н., Деванна М.А. Лидеры реорганизации (Из опыта американских корпораций). М.: Экономика, 1990. 204 с. ISBN 5-282-00539-5.
41. Арджирис К. Организационное научение. // Пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 2004. XLIII, 563 с. ISBN 5-16-001810-7.
42. Burgelman R. Fading memories: A Process Theory of Strategic Business Exit in Dynamic Environments // Administrative Sciences Quarterly, 39, March, 1994, p. 24–56; Burgelman R. Strategic Dynamics: Concepts and Cases / Robert A. Burgelman, Andrew S. Grove, Philip E. Meza – McGraw-Hill, 2005. 512 p. ISBN: 978-0073122656.
43. Гроув Э. Выживают только параноики. Как использовать кризисные периоды, с которыми сталкивается любая компания. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. 200 с. ISBN 5-9614-0018-2.
44. Kim D. Creating Learning Organizations: Understanding the Link Between Individual and Organizational Learning // OL&IL Paper vol. 3.5, MIT Sloan School of ManManagement, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, Mass, 1993. P. 12.
45. Argyris C., Schon D.A. Organizational learning II // Addison-Wesley, Reading, MA, 1996.
46. Дженис И.Л. Огруппление мышления // Пайнс Э., Маслач К. Практикум по социальной психологии. СПб.: Питер, 2000. С. 242–259.
47. Turner M.A Social Identity Maintenance Model of Groupthink / Marlene E. Turner, Anthony R. Pratkanis // Organizational behavior and human decision processes Vol. 73, Nos. 2/3, February/March. P. 210–235, 1998. ARTICLE NO OV982757.
48. Лифтон Р.Дж. Технология «промывки мозгов». СПб.: прайм-ЕВРОЗНАК, 2005. 576 с. ISBN 5-93878-162-0.
49. Хассен С. Освобождение от психологического насилия. СПб.: прайм-ЕВРОЗНАК, 2002. 400 с. ISBN 5-93878-020-9.
50. Singer M. T. Cults in our midst / M. T. Singer, J. Lalich // Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1995.
51. Нельсон-Джоунс К. Теория и практика консультирования. СПб.: Питер, 2000.
52. Халперн Д. Психология критического мышления. СПб.: Питер, 2000. 512 с. (Серия «Мастера психологии») ISBN 5-314-00122-5.
53. Ruggiero V.R. Beyond feelings: a guide to critical thinking. New York: Alfred Publishing Co., 1975.
54. Dewey J. How to think // Lexington, MA: D.C. Health, 1933.

CRITICAL DISCUSSIONS IN RUSSIAN COMPANIES

M.V. Plotnikov

The article concerns the practice of critical discussions in modern Russian companies. The author observes the discourse about the critical discussions method; describes the forms and the situations in which the method is usually applied in companies; and gives the results of his empiric research of the practice of using critical discussion method in companies.

Keywords: company, critical discussion, panel talk, conference, meting, briefing.