

Briefs En bref

RAIC releases the Third Edition of the Canadian Handbook of Practice for Architects

This third edition is a comprehensive reworking of an essential professional resource that resulted from extensive collaboration by the architectural profession from every region of the country. The Handbook is available at no cost on a comprehensive, searchable website in English and French. As a living document, this resource will be continuously updated and developed over time to reflect the evolution of architectural practice in Canada. Visit chop.raic.ca.

L'IRAC publie la troisième édition du Manuel canadien de pratique de l'architecture

L'Institut royal d'architecture du Canada (IRAC) a le plaisir d'annoncer la publication du nouveau Manuel canadien de pratique de l'architecture. La dernière édition datant de 2009, cette troisième édition est une refonte complète d'un ouvrage de référence professionnel essentiel. Elle est le fruit d'une vaste collaboration de membres de la profession provenant de toutes les régions du pays. Le Manuel est offert gratuitement, sur un site Web interrogeable très complet, dans les deux langues officielles, le français et l'anglais. Comme il s'agit d'un document évolutif, il sera continuellement mis à jour et enrichi au fil du temps pour tenir compte de l'évolution de la pratique de l'architecture au Canada. Visitez le mcpa.raic.ca.

Architecture for Young Readers Project launched in partnership with the Halifax Public Library

Fuelled by the desire to strengthen the presence of books on architecture for young readers in their local public library, the RAIC Halifax network is proud to partner with Halifax Public Libraries in developing a book sponsorship project. This collaboration aims to build a comprehensive collection on architecture, specifically targeted towards children, adolescents, and teens. Learn more about the program at raic.org/chapters/novascotia/halifax

Projet Architecture pour jeunes lecteurs de l'IRAC

Animé par le désir de renforcer la présence des livres sur l'architecture pour les jeunes lecteurs de leur bibliothèque publique locale, le réseau d'Halifax de l'IRAC est fier de s'associer aux bibliothèques publiques d'Halifax pour concevoir un projet de commandite de livres. Cette collaboration vise à constituer une collection complète sur l'architecture qui s'adresse particulièrement aux enfants, aux adolescents et aux jeunes adultes. Pour en savoir plus sur le programme, consultez le site raic.org/chapters/novascotia/halifax



RAIC | IRAC

Royal Architectural Institute of Canada
Institut royal d'architecture du Canada

The RAIC is the leading voice for excellence in the built environment in Canada, demonstrating how design enhances the quality of life, while addressing important issues of society through responsible architecture. www.raic.org

L'IRAC est le principal porte-parole en faveur de l'excellence du cadre bâti au Canada. Il démontre comment la conception améliore la qualité de vie tout en tenant compte d'importants enjeux sociétaux par la voie d'une architecture responsable. www.raic.org/fr

RAIC Journal | Journal de l'IRAC

CHOP is available at no cost on a comprehensive searchable web-site in both official languages, English and French.

Le Manuel est offert gratuitement, sur un site Web interrogeable très complet, dans les deux langues officielles, le français et l'anglais.



Building for the Year Ahead Construire pour l'année à venir

Tanner Morton

Editor, RAIC Journal

Rédacteur en chef, Journal de l'IRAC

The arrival of spring inspires many to think about what we resolve to do better or differently in the year ahead. Covid-19 continues to impact communities across Canada, and while vaccinations are now being administered, challenges still lay ahead—though there is optimism for the future as well. Some can even see the shimmer of a silver lining coming out of the pandemic—a better environment, the ability to adapt and the opportunity for innovation, a renewed focus on work-life balance, and the strength of the human spirit. The RAIC continues to build on the work we accomplished in 2020 to further support our profession, members, and the architectural community in Canada.

Over the past several months, the RAIC has been working to establish—and has successfully recruited for—a Promoting Equity and Justice committee. The focus of the advisory committee is to support the development and implementation of the RAIC Promoting Equity and Justice Action Plan.

The striking of the committee is only the first step, and there are plenty more ahead. The RAIC is resolved to continue to meet the immediate needs of our members, listening and responding to issues as they emerge, continuing to provide services that you can depend on, and, ultimately, building a resilient, equitable, just, sustainable and successful future for Canadian architecture.

L'arrivée du printemps incite beaucoup de personnes à réfléchir à ce que nous décidons de faire de mieux ou de différent dans l'année à venir. Tant que Covid-19 continue d'avoir un impact sur les communautés partout au Canada, et pendant que les vaccinations sont maintenant distribuées, il reste des défis à relever, bien qu'il y ait également de l'espoir pour l'avenir. Certains peuvent même voir une lueur d'espoir sortir de la pandémie – un meilleur environnement, la capacité d'adaptation et l'opportunité d'innovation, une concentration renouvelée sur l'équilibre entre le travail et la vie personnelle et la force de l'esprit humain. L'IRAC continue de s'appuyer sur le travail que nous avons accompli en 2020 pour soutenir davantage notre profession, nos membres et la collectivité architecturale au Canada.

Au cours des derniers mois, l'IRAC s'est efforcé d'établir et a recruté un comité de promotion de l'équité et de la justice. L'objectif du comité consultatif est d'appuyer l'élaboration et la mise en œuvre du plan d'action de l'IRAC pour la promotion de l'équité et de la justice.

La création du comité n'est que la première étape et il reste encore beaucoup à faire. L'IRAC est résolu à continuer de répondre aux besoins immédiats de ses membres, à écouter et répondre aux problèmes à mesure qu'ils surgissent, à continuer de fournir des services sur lesquels vous pouvez compter et, en fin de compte, à bâtir un avenir résilient, juste, équitable, durable et prospère pour l'architecture canadienne.

A New Apprenticeship Un nouveau stage

A key component of an architect's education is apprenticeship. How can we nurture informal learning and mentorship in an online working environment?

Le stage est un élément clé de la formation d'un architecte. Comment pouvons-nous favoriser l'apprentissage informel et le mentorat dans un environnement de travail en ligne?



Informal apprenticeship is a key advantage of the open studio environment at many architecture firms, including DIALOG's Edmonton office.

L'apprentissage informel est l'un des principaux avantages de l'environnement de studio ouvert de nombreux cabinets d'architectes, dont le bureau de DIALOG à Edmonton.

DIALOG

by / **Par** Tracy Lee

The delicate dance that occurs among collaborators when tackling a design problem is a balance of ideas, communication and ego. A seemingly innocuous comment can spark innovation; heated debates can occur as different paths emerge. It can be exciting. It can be difficult. Emotions that run high must be acknowledged, then relinquished to refocus on the task at hand.

I learned this lesson—and many others—as a junior intern while working on a very large, complex project. Its success required close collaboration between several strong leaders. In the crucible of learning that was the open studio working environment, I sat within earshot of two of the project's architectural principals and sat elbow-to-elbow with talented colleagues. My actual tasks were simple, but by being surrounded by more experienced staff while doing them, I learned lessons of leadership, compassion and collaboration. It was in large part an unconscious process—by overhearing conversations, I understood the context of my day-to-day work in a meaningful way.

My experience is not unique. In the book *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation* (1991), social anthropologist Jean Lave and educational theorist Etienne Wenger describe learning as a social process, rather than a matter of individual cognitive development. Through apprenticeship, team members become part of a “community of practice” where “old timers” model behaviours and norms for learners. Learners, for their part, engage through “legitimate peripheral activities”—simple, stepping-stone tasks. For example, an intern architect might be tasked with cutting out model pieces. In doing this activity within a community of practice, they will also be exposed to the work of more experienced practitioners: overhearing discussions, and observing the work on their colleagues' screens and desks. The context, interaction and social nature of these activities deepen the learners' understanding of their practice and profession.

Like many other Canadian architects, I've been working from home for over a year due to Covid-19. One full year of being away from my beloved, energy-filled open studio workplace in Toronto. And one full year of hearing predictions, projections, and postulations that how we work may never be the same.

Most of these discussions have highlighted how being physically together on a daily basis may not be as important as we once thought. Remote work and dispersed teams may create opportunities to increase flexibility and leverage faraway talent. There may be cost savings in reduced rent, and fewer commutes could help curtail greenhouse gas emissions.

But what about the impact on professional development? How will we replicate the invaluable informal learning experiences that come from being together, when being apart is increasingly the norm?

The answer may lie in one of Lave and Wenger's central ideas: the community of practice. This concept describes an environment that allows for different perspectives, creates a sense of social fabric, and supports different levels of participation. We can leverage Lave and Wenger's research by identifying strategies that support these characteristics in the context of working remotely.

Cohort Learning

Learning cohorts are widely used by educational and business organizations and can support learning for architects as well.

A well-known case study from the 1980s shows the power of a learning cohort. In this study, an anthropologist followed Xerox copier repair technicians throughout their working day. While they were considered independent workers, in fact, it turned out that the technicians frequently met informally with each other. The anthropologist identified these informal chats as valuable learning moments—the repair technicians were sharing knowledge about how to repair machines better. As a result of this observation, Xerox reorganized the tech reps from being independent workers to being part of social learning units.

In *How to Help Your Employees Learn from Each Other*, Kelly Palmer and David Blake describe how peer-to-peer learning leverages our natural inclination to ask a colleague or friend for help when learning a new skill. To develop a successful learning cohort, Palmer and Blake suggest that the group uses an outside facilitator and honors confidentiality to create a safe space for risk-taking and vulnerability.

I am lucky to be a part of a learning cohort with members from across the country. Our learning cohort flowed out of a 2019 leadership training program sponsored by the design practice I work for, DIALOG. Our in-person training included peer coaching and was externally facilitated to develop a secure, trusting environment. After completing our training, we decided to set up regular online meetings as we worked on independent projects. We shared and received feedback on our ideas, tested out some work scenarios, and commiserated on our setbacks. It was a place where we could take risks. Although we could not meet in person during the pan-

demic, our camaraderie and friendship flourished, and we continued to learn from each other over a year filled with uncertainty.

Storytelling

Design organizations regularly leverage the power of stories for marketing and business development. Most architects are very good at telling the story of how a project came to be, and describing how the physical building embodies a story. We love to share stories of how a seemingly insurmountable design problem resulted in a beautiful moment in a building; how a site inspired an entire concept; how a client's life was improved thanks to our work. We are less familiar with the role of the story as a learning tool.

As Harvard University researchers Deborah Sole and Daniel Grey Wilson describe: "Stories can be a very powerful way to represent and convey complex multidimensional ideas. Well-designed, well-told stories can convey both information and emotion, both the explicit and the tacit, both the core and the context."

Project post-mortems or lessons-learned sessions are a good starting point for learning through stories. These sessions can be further elevated by having project leaders model courage when being honest and open in telling the story of a mistake that was made and how it was addressed. There are also valuable personal and professional lessons learned from projects, which are not typically covered in these sessions. For example, a lessons-learned session could include insights on how a client relationship was nurtured, or how a team member dealt with a stressful incident. Such stories provide additional context on the

A view from DIALOG's Toronto office. Peer-to-peer learning can take place casually, as well as being encouraged through formal learning cohorts.

Une vue du bureau de DIALOG à Toronto. L'apprentissage entre pairs peut se faire de manière informelle, mais il peut aussi être encouragé par des cohortes d'apprentissage formelles.

L'interaction complexe qui se produit entre les collaborateurs lorsqu'ils s'attaquent à un problème de design est un équilibre entre les idées, la communication et l'égo. L'innovation peut être déclenchée par un commentaire apparemment anodin; des débats passionnés peuvent avoir lieu lorsque différentes voies se dessinent. Cela peut être enthousiasmant. Cela peut être difficile. Les émotions fortes doivent être reconnues, puis abandonnées pour se concentrer sur la tâche à accomplir.

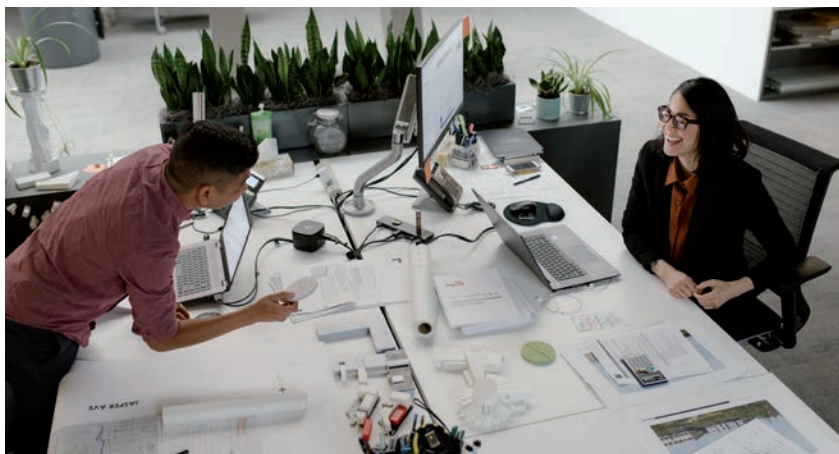
J'ai appris cette leçon (et bien d'autres) en tant que stagiaire débutant alors que je travaillais sur un projet très vaste et complexe. Sa réussite a nécessité une collaboration étroite entre plusieurs leaders forts. Assise à portée de voix de deux des principaux architectes du projet et travaillant au coude à coude avec des collègues talentueux, l'environnement de travail du studio ouvert s'est révélé un défi d'apprentissage. Les tâches que j'avais à accomplir étaient simples, mais en étant entourée d'employés plus expérimentés, j'ai appris des leçons de leadership, de compassion et de collaboration. Il s'agissait en grande partie d'un processus inconscient – en écoutant des conversations, j'ai compris le contexte de mon travail quotidien d'une manière significative.

Mon expérience n'est pas unique. Dans le livre *Situated Learning : Legitimate Peripheral Participation* (1991), l'anthropologue sociale Jean Lave et le théoricien de l'éducation Etienne Wenger décrivent l'apprentissage comme un processus social, plutôt que comme une question de développement cognitif individuel. Grâce au stage, les membres de l'équipe font partie d'une « communauté de pratique où les « anciens » modèlent les comportements et les normes pour les apprenants. Les apprenants, quant à eux, s'engagent par le biais d'« activités périphériques légitimes », c'est-à-dire des tâches simples, qui constituent un tremplin. Par exemple, un architecte stagiaire peut être chargé de découper des pièces de maquette. En réalisant cette activité au sein d'une communauté de pratique, ce stagiaire est également exposé au travail de praticiens plus expérimentés, en écoutant les discussions et en observant le travail sur les écrans et les bureaux de ses collègues. Le contexte, l'interaction et la nature sociale de ces activités permettent aux apprenants d'approfondir la compréhension de leur pratique et de leur profession.

Comme de nombreux autres architectes canadiens, je travaille à domicile depuis plus d'un an en raison de la COVID-19. Une année complète d'absence de mon studio ouvert



DIALOG



DIALOG

practice of architecture, going beyond the logistics of designing and creating a building.

From an organizational standpoint, architecture and design firms can develop and share stories that embody the vision or guiding principles of an organization. Through stories, a firm can differentiate itself from other organizations. Whether staff are working remotely or together, such stories also help them develop an understanding of the underlying values driving their work. A foundational story can be an important aspect of the onboarding process. Further, “oldtimers” can be given opportunities to share stories about their careers, how they came to be in their current role, and what they learned from their own mentors and experiences.

Sharing stories can also provide a sense of connection when people cannot gather together physically. A growing body of research indicates that humans are wired to connect to each other through storytelling. Princeton University neuroscientist Uri Hasson found that when his subjects listened to an engaging story, their brainwaves began to synchronize with each other, as well as with those of the storyteller.

Akin to drawing or project management, storytelling is a skill that may need to be actively developed. Lave and Wenger describe how members of Alcoholics Anonymous develop this skill over time and through practice. There are opportunities to hone storytelling skills through giving presentations or Ted Talks, and through formal courses and training with organizations such as Toastmasters and Second City.

Organizational Culture

There are dozens of ways to characterize organizational culture. My preferred definitions are from leadership consultants GothamCulture and Harvard Business

Review’s Michael D. Watkins. GothamCulture describes organizational culture as “the underlying beliefs, assumptions, values and ways of interacting that contribute to the unique social and psychological environment of an organization.” This leads to, in Watkins’ words, a “consistent, observable pattern of behavior in organizations.” The studio environment of many architecture firms creates vibrant opportunities to observe an organization’s culture in action, with “old timers” and leaders regularly modelling behavior while newcomers observe them.

Though seemingly unrelated to a discussion about how architects learn, the story of the American POWs held in Hoa Lò Prison during the Vietnam War provides surprisingly relevant insights into organizational culture and some of the challenges associated with remote work. *Lessons from the Hanoi Hilton*, by Peter Fretwell and Taylor Baldwin, describes the story of hundreds of American POWs held in North Vietnam from 1964 through to 1973. Following the prisoners’ release, physicians and researchers were surprised to find that, despite years of brutal torture and confinement, 61% of the men self-reported “favourable significant mental changes” compared to 32% of a control group. Further, the rates of PTSD among this group were surprisingly low. Long-term tracking found that a high proportion of these men went on to become some of America’s most successful citizens in their chosen fields, including military service, medicine and politics. What made the difference for the Hanoi Hilton POWs? Fretwell and Baldwin conclude that it was a virtual leader and an organizational culture sustained by a social network.

During the earlier years of confinement, the prisoners at the Hanoi Hilton were isolated from each other in individual cells. They were threatened with violence if caught speaking

to each other. In this extreme environment, Commander James Stockdale established the mission “Return with Honor,” along with key principles for behaviour and guidance for the POWs. The mission’s precepts were transmitted by a secret tap code. The prisoners quietly tapped messages between their cells at night, amplifying the sound using a drinking cup held to their ears. Because the men could only communicate directly with those located beside them, every POW knew that he was personally responsible for sharing, supporting and maintaining the mission and culture. If one person did not participate, the chain of communication was broken.

Though our current experience is not comparable to the hardships endured by the Hanoi POWs, the story highlights that an organizational culture can be created and sustained even in the face of isolation—if everyone clearly understands that maintaining an organization’s culture is part of their daily duties. We can apply this lesson in the context of architectural practice by identifying behaviours and actions important to maintaining the organizational culture of a firm, and entrenching them as a key part of staff roles. In an all- or partly-virtual environment, the alignment of values between individual staff members and an organization will become increasingly important.

Though individual practitioners and organizations will differ in their assessments on what is to come for our industry, this past year of designing and building through a pandemic has shown that we can dramatically—and quickly—change the way we work. Some firms may enthusiastically embrace remote work and never go back. Some may hope that the end of Covid-19 will mean a quick snap back to the status quo. Most will likely land somewhere in the middle: accepting that significant change is afoot with remote work, dispersed teams, and a new role for our physical studios and office spaces.

As we reconsider our physical studios or offices and test out new modes of project delivery, we must also give thought to how apprenticeship learning will have to evolve. The informal, ongoing education of architects will have to shift from being a byproduct of working in a studio to an activity that is planned, nurtured and supported. Luckily, there are researchers who study this phenomenon in detail. Their explorations and stories can help us navigate our current crisis—as well as a future brimming with opportunity.

Toronto-based architect Tracy Lee is an Associate at DIALOG.

A cross-desk chat at DIALOG’s Edmonton studio exemplifies the kind of communication that emerges naturally in shared physical space—but must be consciously nurtured when work moves online.

Une conversation entre deux bureaux du studio DIALOG d’Edmonton illustre le type de communication qui émerge naturellement dans un espace physique partagé, mais qui doit être consciencieusement entretenu lorsque le travail se déroule en ligne.

bien aimé et plein d'énergie à Toronto. Et une année entière à entendre des prédictions, des projections et des postulats selon lesquelles notre façon de travailler ne sera peut-être plus jamais la même.

La plupart de ces discussions ont mis en évidence le fait que d'être physiquement ensemble au quotidien n'est peut-être pas aussi important que nous le pensions. Le travail à distance et les équipes dispersées peuvent créer des occasions d'accroître la flexibilité et de tirer parti des talents lointains. La réduction des loyers peut permettre de réaliser des économies, et la diminution des trajets domicile-travail peut contribuer à réduire les émissions de gaz à effet de serre.

Mais qu'en est-il des répercussions sur le développement professionnel? Comment allons-nous reproduire les précieuses expériences d'apprentissage informel qui découlent du fait d'être ensemble, alors que la séparation est de plus en plus la norme? La réponse se trouve peut-être dans l'une des idées centrales de Lave et Wenger : la communauté de pratique. Ce concept décrit un environnement qui permet différentes perspectives, qui crée un sentiment de tissu social et qui soutient différents niveaux de participation. Nous pouvons tirer parti des recherches de Lave et Wenger en identifiant les stratégies qui soutiennent ces caractéristiques dans le contexte du travail à distance.

Apprentissage par cohorte

Les cohortes d'apprentissage sont largement utilisées par les organisations éducatives et commerciales et peuvent également soutenir

l'apprentissage des architectes. Une étude de cas bien connue datant des années 1980 montre le pouvoir d'une cohorte d'apprentissage. Dans cette étude, un anthropologue a suivi des techniciens de réparation de photocopieurs Xerox tout au long de leur journée de travail. Alors qu'ils étaient considérés comme des travailleurs indépendants, en fait, il s'est avéré que les techniciens se rencontraient fréquemment de manière informelle. L'anthropologue a identifié ces discussions informelles comme des moments d'apprentissage précieux – les techniciens de réparation partageaient leurs connaissances sur la manière de mieux réparer les machines. À la suite de cette observation, Xerox a réorganisé les représentants techniques, qui sont passés du statut de travailleurs indépendants à celui d'unités d'apprentissage social.

Dans *How to Help Your Employees Learn from Each Other*, Kelly Palmer et David Blake décrivent comment l'apprentissage entre pairs tire parti de notre inclination naturelle à demander de l'aide à un collègue ou à un ami lorsque nous apprenons une nouvelle compétence. Pour mettre en place une cohorte d'apprentissage réussie, Palmer et Blake suggèrent que le groupe fasse appel à un facilitateur externe et respecte la confidentialité afin de créer un espace sûr pour la prise de risque et la vulnérabilité.

J'ai la chance de faire partie d'une cohorte d'apprentissage dont les membres viennent de tout le pays. Notre cohorte d'apprentissage est issue d'un programme de formation au leadership de 2019 parrainé par le

cabinet de design pour lequel je travaille : DIALOG. Notre formation en personne comprenait un encadrement par les pairs et était animée par un intervenant externe afin de développer un environnement sûr et de confiance. Après avoir terminé notre formation, nous avons décidé d'organiser des réunions régulières en ligne pendant que nous travaillions sur des projets indépendants. Nous avons échangé et reçu des commentaires sur nos idées, testé certains scénarios de travail et compatible à nos échecs. C'était un endroit où nous pouvions prendre des risques. Bien que nous ne nous soyons pas vus en personne pendant la pandémie, notre camaraderie et notre amitié se sont épanouies, et nous avons continué à apprendre les uns des autres au cours d'une année pleine d'incertitudes.

Mise en récit

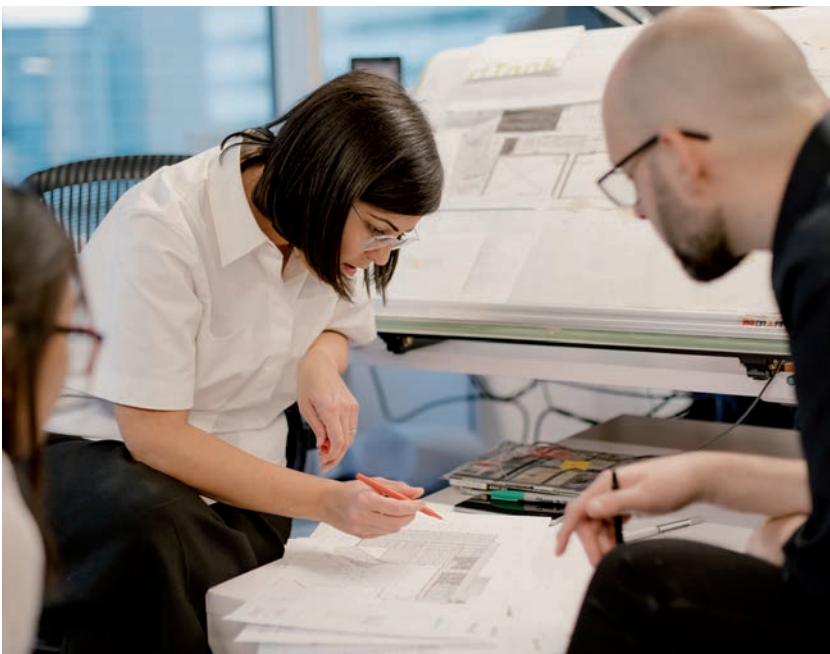
Les organisations de design exploitent régulièrement le pouvoir des récits pour le marketing et le développement commercial. La plupart des architectes sont très doués pour raconter l'histoire de la genèse d'un projet et pour décrire comment le bâtiment physique incarne une histoire. Nous aimons raconter comment un problème de conception apparemment insurmontable a débouché sur un moment magnifique dans un bâtiment, comment un site a inspiré un concept entier, comment la vie d'un client a été améliorée grâce à notre travail. Mais nous sommes moins familiers avec le rôle du récit comme outil d'apprentissage.

Comme le décrivent Deborah Sole et Daniel Grey Wilson, chercheurs à l'Université de Harvard : « Les histoires peuvent être un moyen très puissant de représenter et de transmettre des idées complexes et multidimensionnelles. Des récits bien ficelés et bien racontés peuvent transmettre à la fois des informations et des émotions, à la fois l'explicite et le tacite, à la fois l'essentiel et le contexte ».

Les bilans de projets ou les séances sur les leçons apprises sont un bon point de départ pour l'apprentissage par le biais des récits. Ces séances peuvent être renforcées en demandant aux chefs de projet de faire preuve de courage en étant honnêtes et ouverts dans le récit d'une erreur commise et de la manière dont elle a été traitée. Les projets permettent également de tirer de précieux enseignements personnels et professionnels, qui ne sont généralement pas abordés dans ces séances. Par exemple, une rencontre sur les leçons apprises pourrait inclure des informations sur la façon dont une relation avec un client a été entretenue,

An organizational culture with shared stories and values can help a firm to differentiate itself from other organizations, whether staff are working remotely or together.

Une culture organisationnelle avec des histoires et des valeurs partagées peut aider une entreprise à se différencier des autres organisations, que le personnel travaille à distance ou en personne.



DIALOG

ou comment un membre de l'équipe a géré un incident stressant. Ces récits fournissent un contexte supplémentaire à la pratique de l'architecture, allant au-delà de la logistique du design et de la création d'un bâtiment.

D'un point de vue organisationnel, les cabinets d'architecture et de design peuvent développer et partager des récits qui incarnent la vision ou les principes directeurs d'une organisation. Grâce aux récits, une entreprise peut se différencier des autres organisations. Que le personnel travaille à distance ou en personne, ces histoires l'aident également à comprendre les valeurs sous-jacentes qui sous-tendent son travail. Une histoire fondatrice peut constituer un aspect important du processus d'intégration. De plus, les « anciens » peuvent avoir l'occasion de raconter leur carrière, de dire comment ils sont arrivés à leur poste actuel et ce qu'ils ont appris de leurs mentors et de leurs expériences.

Partager des récits peut également donner un sentiment de connexion lorsque les gens ne peuvent pas se réunir physiquement. De plus en plus de recherches indiquent que les êtres humains sont faits pour se connecter les uns aux autres par le biais des récits. Le neuroscientifique Uri Hasson de l'Université de Princeton a constaté que lorsque ses sujets écoutaient une histoire intéressante, leurs ondes cérébrales commençaient à se synchroniser entre elles, ainsi qu'avec celles du conteur.

Tout comme le dessin ou la gestion de projet, la mise en récit est une compétence qui doit être activement développée. Lave et Wenger décrivent comment les membres des Alcooliques anonymes développent cette compétence au fil du temps et par la pratique. Il est possible d'affiner ses talents de conteur en donnant des présentations ou des conférences TED, ainsi qu'en suivant des formations et des cours formels auprès d'organisations telles que Toastmasters et Second City.

Culture organisationnelle

Il existe des dizaines de façons de caractériser la culture organisationnelle. Mes définitions préférées sont celles des consultants en leadership GothamCulture et de Michael D. Watkins de la Harvard Business Review. GothamCulture décrit la culture organisationnelle comme « les croyances, les hypothèses, les valeurs et les modes d'interaction sous-jacents qui contribuent à l'environnement social et psychologique unique d'une organisation ». Cela conduit, selon les termes de Watkins, à un « modèle

de comportement cohérent et observable dans les organisations ». L'environnement de studio de nombreux cabinets d'architecture crée des occasions dynamiques d'observer la culture d'une organisation en action, les « anciens » et les dirigeants donnant régulièrement l'exemple d'un comportement tandis que les nouveaux arrivants les observent.

Bien qu'apparemment sans rapport avec une discussion sur la façon dont les architectes apprennent, l'histoire des prisonniers de guerre américains détenus dans la prison de Hoa Lò pendant la guerre du Vietnam fournit des indications étonnamment pertinentes sur la culture organisationnelle et certains des défis associés au travail à distance. Lessons from the Hanoi Hilton, de Peter Fretwell et Taylor Baldwin, décrit l'histoire de centaines de prisonniers de guerre américains détenus au nord du Vietnam de 1964 à 1973. Après la libération des prisonniers, les médecins et les chercheurs ont été surpris de constater que, malgré des années de torture et d'enfermement brutaux, 61 % des hommes ont fait état de « changements mentaux significatifs favorables », contre 32 % dans un groupe témoin. De plus, le taux de trouble de stress post-traumatique dans ce groupe était étonnamment bas. Un suivi à long terme a permis de constater qu'une forte proportion de ces hommes sont ensuite devenus certains des citoyens américains les plus performants dans leur domaine, notamment des militaires, des médecins et des politiciens. Qu'est-ce qui a fait la différence pour les prisonniers de guerre du Hanoi Hilton? Fretwell et Baldwin concluent qu'il s'agissait d'un leader virtuel et d'une culture organisationnelle soutenue par un réseau social.

Au cours des premières années d'enfermement, les prisonniers du Hanoi Hilton étaient isolés les uns des autres dans des cellules individuelles. Ils étaient menacés de violence s'ils étaient surpris à se parler. Dans cet environnement extrême, le commandant James Stockdale a établi la mission « Retourner avec honneur », ainsi que des principes clés de comportement et d'orientation pour les prisonniers de guerre. Les préceptes de la mission ont été transmis par un code d'écoute secret. Les prisonniers tapaient discrètement des messages entre leurs cellules la nuit, en amplifiant le son à l'aide d'un gobelet tenu à leurs oreilles. Comme les hommes ne pouvaient communiquer directement qu'avec ceux qui se trouvaient à leurs côtés, chaque prisonnier de guerre savait qu'il était personnellement responsable du partage, du soutien et du maintien de la mission et de la culture.

Si une personne ne participe pas, la chaîne de communication est rompue.

Bien que notre expérience actuelle ne soit pas comparable aux épreuves endurées par les prisonniers de guerre de Hanoi, l'histoire souligne qu'une culture organisationnelle peut être créée et maintenue même face à l'isolement – si chacun comprend clairement que le maintien de la culture d'une organisation fait partie de ses tâches quotidiennes. Nous pouvons appliquer cette leçon dans le contexte de la pratique de l'architecture en identifiant les actions et les comportements importants pour le maintien de la culture organisationnelle d'un cabinet d'architectes, et en les inscrivant comme une partie essentielle des rôles du personnel. Dans un environnement entièrement ou partiellement virtuel, l'alignement des valeurs entre les membres individuels du personnel et l'organisation deviendra de plus en plus important.

Bien que les praticiens et les organisations diffèrent dans leurs évaluations de ce qui attend notre secteur, l'année écoulée, consacrée à la conception et à la construction pendant une pandémie, a montré que nous pouvons changer radicalement – et rapidement – notre façon de travailler. Certaines entreprises peuvent adopter avec enthousiasme le travail à distance et ne jamais revenir en arrière. Certains peuvent espérer que la fin de la COVID-19 signifiera un retour rapide au statu quo. La plupart d'entre eux se situeront probablement quelque part au milieu : ils accepteront que des changements importants se préparent avec le travail à distance, les équipes dispersées et un nouveau rôle pour nos studios et bureaux physiques.

Alors que nous reconsidérons nos studios ou bureaux physiques et que nous testons de nouveaux modes de réalisation de projets, nous devons également réfléchir à la manière dont les stages devront évoluer. L'éducation informelle et continue des architectes devra passer du statut de sous-produit du travail en studio à celui d'activité planifiée, nourrie et soutenue. Heureusement, il y a des chercheurs qui étudient ce phénomène en détail. Leurs explorations et leurs récits peuvent nous aider à gérer la crise actuelle, mais aussi un avenir riche en possibilités.

Tracy Lee, architecte basée à Toronto, est associée chez DIALOG.