



SPAZI E ARTEFATTI CHE NARRANO L'ORGANIZZAZIONE: UNA PROSPETTIVA SOCIO-SIMBOLICA

Publicato il 3 Ottobre 2025 di Mochi Francesca, Aliberti Daniela e Ciambellotti Maria Serena



Categoria: [Organizzazione: Teorie e Progettazione](#)

Francesca Mochi¹, Daniela Aliberti², Maria Serena Ciambellotti²

¹ *Università degli Studi di Milano Statale*

² *Università Cattolica del Sacro Cuore*

Abstract

In questo studio si indaga in che modo la (ri)progettazione dello spazio organizzativo, inteso come insieme di artefatti socio-simbolici, influenzi cambiamento, cultura e creatività organizzative. Attraverso l'analisi di tre organizzazioni operanti nel settore dell'innovazione, si definiscono forme di *storytelling* con un focus sullo spazio per il cambiamento culturale e simbolico.



Keywords: Social symbolic work, artefatti socio-simbolici, spazi organizzativi, narrazione organizzativa, cambiamento organizzativo

Introduzione

Con l'emergere e lo sviluppo della c.d. *experience economy* (Pine & Gilmore, 2013) caratterizzante gli studi organizzativi degli ultimi vent'anni, nelle organizzazioni si tende a dare sempre più rilievo alle esperienze sensoriali al fine di comprendere gli effetti dell'ambiente fisico degli uffici sul benessere delle persone (e.g., Ashkanasy et al., 2014; Baldessarelli et al., 2022). Lo spazio organizzativo, da una prospettiva estetica ed esperienziale, non è quindi solo un contenitore statico e silenzioso, ma può essere definito come collezione di esperienze estetiche personali che emergono mentre gli individui interagiscono con esso. Vissuto attraverso i sensi, lo spazio evoca emozioni, ricordi e significati che danno forma ad esperienze lavorative uniche. Pertanto, lo spazio non è semplicemente percepito come oggetto costruito, ma è esperito in modo soggettivo e sensoriale (Ropo & Höykinpuro, 2017). Baldessarelli e colleghi (2022) inquadrano questo modo di osservare e studiare lo spazio come *open-ended*, aperto e in continuo mutamento a seconda delle esperienze vissute e progettate al suo interno.

Alla visione *open-ended* avanzata dagli studiosi del potere trasformativo dello spazio organizzativo si affianca la c.d. lente socio-simbolica (Lawrence & Phillips, 2019) che permette di considerare gli artefatti materiali, relazionali e discorsivi dello spazio come motori di cambiamento organizzativo e sociale. Lo spazio dell'organizzazione—i suoi uffici, nonché le relazioni e i dialoghi che popolano lo spazio, ma anche le forme di comunicazione se pensiamo al lavoro ibrido—diventa narratore mutevole della vita organizzativa, in grado di raccontare storie diverse a seconda di come e quando ognuno ne fa esperienza (Gherardi et al., 2018).

Nel presente lavoro di ricerca si vuole comprendere, attraverso una prospettiva socio-simbolica, come le organizzazioni, attraverso lo spazio e gli artefatti che ne fanno parte, possano raccontare la propria identità e diventare esse stesse narrazioni in evoluzione, grazie a processi di (ri)progettazione—ovvero, ristrutturazioni dello spazio in accordo con progetti di cambiamento culturale (Hatch, 1993).

La principale domanda di ricerca a cui si intende rispondere è la seguente: *In che modo lo spazio organizzativo—ed i suoi artefatti socio-simbolici—possono promuovere nuove narrazioni dell'organizzazione?* Per rispondere, adotteremo una metodologia qualitativa che consiste nell'approfondimento di tre casi di organizzazioni di consulenza italiane *knowledge intensive*. La nostra analisi empirica consisterà in interviste svolte con attori coinvolti nei processi di (ri)progettazione o che vivono quotidianamente gli spazi riprogettati.



Social symbolic work, spazi organizzativi e narrazione organizzativa

Gli studiosi di organizzazione hanno esaminato le interpretazioni che gli utenti attribuiscono allo spazio, osservando come quest'ultimo sia carico di connotazioni simboliche (e.g., Gagliardi, 1990) e comunichi determinati valori e messaggi attraverso i suoi elementi spaziali e il loro valore estetico (Strati, 1999). Questo legame tra spazio e significati simbolici si connette a una prospettiva detta socio-simbolica.

Con *social-symbolic work* ci si riferisce alle azioni di individui, organizzazioni e istituzioni volte a cambiare la società che le circonda (Lawrence & Phillips, 2019). È una prospettiva relativamente recente, che pone le basi nella tradizione neo-istituzionalista e che in modo più diretto riconosce il bisogno delle organizzazioni di farsi portavoce di cambiamento—attraverso il lavoro (*work*) degli individui, di reti di individui, nonché delle intere realtà istituzionali di cui questi fanno parte. Le azioni—quindi, le forme di *agency*—in esame sono incentrate sui c.d. 'oggetti socio-simbolici' ovvero gli artefatti materiali (i.e., oggetti fisici), le relazioni tra individui (i.e., interazioni), nonché le componenti discorsive (i.e., testi, discorsi) (Lawrence & Phillips, 2019) in grado di apportare un cambiamento a un determinato ordine sociale. Secondo questa prospettiva, c.d. *turn to work*, singoli attori partecipano intenzionalmente alla costruzione sociale delle organizzazioni (e.g., Phillips et al., 2025).

Il *work* socio-simbolico si manifesta in forme diverse in base all'oggetto su cui si concentra e viene modellato dagli scopi e dalle risorse di individui e organizzazioni coinvolte. Sebbene Lawrence e Phillips (2019) abbiano articolato la loro discussione sul *social-symbolic work* attorno a tre principali categorie (*self, organization, institutional*), contributi più recenti avanzano altrettanti livelli di analisi e prospettive. Tra questi emerge il *place-changing work* che considera i luoghi—e quindi i luoghi in mutamento, come gli uffici delle organizzazioni e come questi vengono ripensati—come oggetti socio-simbolici (Wright et al., 2024). Si parla di un processo articolato in tre fasi: la prima è detta *dislodging functionality* nella quale si mette in dubbio l'utilità o la validità delle funzioni e dei significati che un'organizzazione aveva precedentemente, rendendo evidente che non rispondono più ai bisogni attuali (e.g., ripensare lo spazio organizzativo per accogliere aree di *coworking*, utilizzare modalità di lavoro ibride); la seconda è detta *inscribing liminality*, rappresentativa di un "passaggio" in cui vecchie funzioni e significati vengono sospesi e si sperimentano nuove possibilità di utilizzo e simbolismo dello spazio; infine, la fase di *consolidating coherence*, ovvero il momento in cui si stabilizza una nuova coerenza tra i nuovi significati simbolici e la nuova configurazione materiale, rendendo il cambiamento stabile e accettato nella pratica quotidiana. Viene mostrato come tale processo dia origine a un "nuovo luogo" concepito come oggetto socio-simbolico che si faccia quindi portavoce di nuovi valori, ad esempio culturali (Wright et al., 2024).

Il nostro studio si inserisce nello stream di ricerca del *place-changing work* e adotta il modello teorico descritto per evidenziare una connessione tra una comprensione socio-simbolica dello spazio organizzativo rinnovato e le azioni che gli individui potrebbero intraprendere per infondere a questi spazi nuovi significati a seguito di



riconfigurazione degli spazi di lavoro e delle dinamiche di interazione con i colleghi e le colleghe.

METODOLOGIA

Per rispondere alla domanda di ricerca sono stati scelti una metodologia qualitativa e un posizionamento di tipo costruttivista—pertanto, in dialogo con le teorie organizzative sopra citate, è stato il materiale empirico raccolto a far emergere in modo induttivo un modello e un contributo teorico volto a esplorare la domanda di ricerca (e.g., Yanow & Schwartz-Shea, 2014).

Per la raccolta di dati empirici, sono state coinvolte tre grandi organizzazioni operanti a Milano, con oltre 300 persone impiegate in ciascuna. Sono state effettuate osservazioni partecipate durante le quali sono state realizzate interviste volte a individuare gli oggetti socio-simbolici e le forme di *work* connesse agli spazi organizzativi, insieme a documentazione fotografica e *field notes* (De Molli, 2021). Le organizzazioni selezionate sono tutte *innovation-led* e, negli ultimi cinque anni, hanno intrapreso un processo di rinnovamento degli spazi dei propri uffici, di pari passo con una trasformazione dei valori culturali. Il campione comprende organizzazioni c.d. *knowledge-intensive*—ovvero caratterizzate da una forte narrazione della cultura organizzativa intorno al concetto di innovazione, con attenzione alle interazioni sociali volte a motivare e orientare il lavoro intellettuale (Alvesson, 2001). Le tre organizzazioni sono confrontabili in quanto i loro spazi organizzativi sono stati riprogettati secondo lo stesso approccio, definito *occupant-centric*; volto, cioè, a motivare le persone a trascorrere tempo nello spazio organizzativo, appunto a occuparlo. Alcuni espedienti per ottenere ciò sono: la presenza di elementi ludico-ricreativi (e.g., palestre, aree gioco, zone relax), varietà nella configurazione degli ambienti (e.g., *open space*, capsule), nonché pratiche c.d. *green* di purificazione dell'aria e gestione dell'energia; infine, l'integrazione di dispositivi digitali nei luoghi di lavoro (McArthur et al., 2024). Ciò che accomuna queste organizzazioni è dunque l'approccio alla riconfigurazione spaziale, il settore operativo e l'area urbana in cui si collocano. Sono state raccolte sei interviste a manager, responsabili d'area e altre persone occupanti lo spazio organizzativo a diversi livelli gerarchici. La Tabella 1 mette in evidenza i ruoli delle persone intervistate in ciascuna delle tre organizzazioni.

Tabella 1: Ruoli degli intervistati e *core business* dell'organizzazione a cui appartengono

Intervistato Ruolo		Organizzazione
E.F.	Manager del dipartimento di sostenibilità	Organizzazione 1: Azienda di <i>Media Relation</i> e Comunicazione Digitale
V.D.	Stagista nel dipartimento di CSR	Organizzazione 1
R.M.	Specialista del dipartimento di sostenibilità	Organizzazione 1
I.A.	Responsabile della gestione degli edifici	Organizzazione 2: Impresa di sviluppo del business e comunicazione



L.R.	Progettista creativo degli spazi e Social Media Manager	Organizzazione 2
A.B.	Direttore e socio dirigente	Organizzazione 3: Branding, strategia e comunicazione

Le interviste semi-strutturate si basavano sul medesimo protocollo di ricerca e le medesime domande di partenza, le interviste sono state svolte da collaboratori degli autori, registrate e successivamente trascritte. La raccolta dati è avvenuta attraverso il metodo dell'osservazione partecipata: nel tempo trascorso negli ambienti dedicati alle interviste, le ricercatrici hanno avuto modo di raccogliere fotografie e *field notes* (De Molli, 2021). Secondo la metodologia induttiva, i processi di raccolta e analisi dei dati sono in larga parte sovrapposti: abbiamo iniziato a formalizzare i materiali raccolti—note sul campo, immagini, trascrizioni delle interviste—incorporando gli *insight* emergenti nelle successive riflessioni analitiche. L'analisi dei dati si è articolata in due fasi principali. In una prima fase, ci siamo concentrate sulla raccolta e sull'analisi dei materiali raccolti sul campo—interviste, fotografie e note. Abbiamo osservato e vissuto gli spazi, sviluppando un quadro interpretativo attraverso un approccio induttivo (Schwartz-Shea & Yanow, 2013). Tale analisi è stata condotta adottando una prospettiva partecipativa e interpretativa (De Molli, 2021), fondata sulle esperienze vissute all'interno degli spazi organizzativi delle imprese osservate.

Questo processo ci ha permesso di costruire progressivamente categorie interpretative utili a identificare le fasi di *dislodging functionality*, *inscribing liminality* e *consolidating coherence* (Wright et al., 2024; Phillips et al., 2025) messe in atto dagli individui all'interno degli spazi.

Risultati: Narrare l'organizzazione attraverso lo spazio e i suoi artefatti secondo una prospettiva place-changing work

Utilizzando la prospettiva socio-simbolica con un focus sulle tre fasi di interpretazione dello spazio come oggetto socio-simbolico, presentiamo a seguire alcune citazioni esemplificative di come lo spazio viene narrato attraverso i concetti di creatività, cultura e cambiamento organizzativi.

Dislodging functionality: Spazi e creatività

Gli spazi e gli artefatti sono potenti strumenti per stimolare creatività e innovazione. La progettazione di ambienti vari e stimolanti aiuta a rompere la routine, offrendo ai lavoratori un contesto in cui è più facile generare idee nuove e creative. Gli spazi progettati per la creatività invitano a mettere in discussione la funzionalità precedente degli spazi stessi e a rompere gli schemi usuali di utilizzo e di processo lavorativo. Questi elementi fisici diventano così parte di una strategia più ampia per promuovere creatività e innovazione continue, dove ogni spazio e artefatto contribuisce a ispirare, motivare e innovare continuamente.



*Lo spazio è studiato per avere **tanti stimoli**, cioè appena ti sposti hai uno stimolo diverso, **non hai la monotonia** dell'ufficio, quindi sicuramente questa cosa aiuta (per la creatività). [...] Magari non ci faccio neanche caso, però il fatto di girare e avere la sala diversa: passi dalla spiaggia alla tenda da campeggio, a quella con le bollicine...anche se sei qui da tanto, hai stimoli differenti. Sicuramente è (uno spazio) nato per la creatività. (L.R. Progettista creativo degli spazi e Social Media Manager – Organizzazione 2)*

La citazione descrive uno spazio progettato per offrire una varietà di stimoli visivi e ambientali, con ambienti che cambiano e sorprendono. Questa diversità fa sì che si eviti la monotonia tipica degli uffici tradizionali, creando un'atmosfera che stimoli la creatività e che metta continuamente in discussione la funzionalità degli spazi, rendendoli dinamici. Muoversi tra spazi diversi può attivare nuove prospettive e modi di pensare, incoraggiando le persone a trovare soluzioni innovative e pensare fuori dagli schemi. Anche se queste possono non rendersi conto consapevolmente dell'influenza di questi stimoli, l'ambiente progettato per offrire sorpresa gioca un ruolo chiave nel facilitare processi collaborativi, rendendo lo spazio un motore di innovazione costante. Gli artefatti organizzativi creano allora, per la loro diversa natura, stimoli a pensare e lavorare diversamente.

*Uno dei punti focali della progettazione dello spazio è la **Fabbrica dell'Aria** che ha degli elementi di biofilia, progettata non solo per dare dei benefici dal punto di vista dell'inquinamento indoor, ma anche per i dipendenti in quanto è noto quanto le piante possano avere un effetto positivo sui dipendenti anche in termini di creatività. (V.D. Stagista nel dipartimento di CSR – Organizzazione 1)*

In questa citazione si può notare uno scardinamento della funzione convenzionale dello spazio d'ufficio: invece di seguire il modello classico di ufficio orientato alla produttività, lo spazio viene ripensato come ambiente vivo, ibrido, multisensoriale, che integra natura e tecnologia in modo sostenibile. L'ufficio perde la connotazione di luogo "asettico", "produttivo" e "formale" per acquisire valori ecologici, curativi, sociali, contemplativi e di promozione di creatività e mutamento. Le piante e la Fabbrica dell'Aria diventano artefatti simbolici del nuovo significato di luogo di lavoro orientato al benessere e alla creatività.

Inscribing liminality: Spazi e trasformazione organizzativa

Inscribing liminality è una fase del lavoro socio-simbolico in cui gli attori organizzativi attribuiscono al luogo uno status di oggetto liminale, cioè di transizione, uno stato "*betwixt-and-between*" (*tra e fra*), non più ancorato alla funzione originaria, ma non ancora pienamente consolidato in una nuova identità simbolica, funzione o materialità (Wright et al., 2024). Se ne offre un esempio in questa citazione:

*Quando penso che questo era veramente uno spazio in cui **non c'era neanche un muro**, abbiamo fatto un lavoro incredibile. Ovviamente poi quando siamo entrati non era già così, piano piano abbiamo perfezionato il tutto e quindi comunque c'è voluto tempo per arrivare alla situazione attuale, quando siamo arrivati,*



assurdo, era **totalmente vuoto** e noi ai tempi come gruppo facevamo una **plenaria mensile** di aggiornamento con tutte le company e quel mese l'abbiamo fatta qui con **il nulla totale**, una cassa e il collega che parlava al microfono un po' per presentare lo spazio. (I.A. Responsabile della gestione degli edifici – Organizzazione 2)

Questo è un riferimento diretto al momento liminale dello spazio: l'edificio (ex capannone) viene "svuotato" della sua funzione precedente e si trova in una fase di apertura progettuale, ancora non definito, carico di potenzialità narrative e trasformative. Lo spazio non ha ancora assunto una configurazione definitiva, ma viene attivato in modo performativo attraverso una ritualità aziendale (la plenaria). Questo è un esempio di *inscribing liminality*: lo spazio vuoto diventa narrabile, viene inaugurato attraverso un'esperienza formale, segnando l'inizio della sua trasformazione simbolica.

[...] I culture ambassador hanno contribuito anche a **definire** i temi creativi delle sale, piuttosto che vedi che ogni sala fuori ha una targhetta con una descrizione, ogni culture ambassador **ha scritto** la descrizione di una sala. (I.A. Resp. della gestione degli edifici – Organizzazione 2)

Questo è un esempio di come, nella fase liminale, gli attori organizzativi "scrivono" letteralmente lo spazio, attribuendogli significati simbolici, trasformandolo da contenitore neutro a oggetto narrativo in costruzione.

Consolidate coherence: Spazi e cultura organizzativa

Gli spazi e gli artefatti organizzativi sono potenti strumenti di narrazione che possono consolidare la cultura organizzativa. Essi materializzano i valori, i principi e la cultura dell'organizzazione, creando un ambiente che racconta una storia coerente e riconoscibile. Questa narrazione visiva e spaziale non solo rafforza il senso di appartenenza tra i dipendenti, ma diventa anche una componente chiave della strategia di comunicazione verso l'esterno, influenzando e rinforzando positivamente la percezione che clienti e partner hanno dell'organizzazione. Alcuni oggetti socio-simbolici, insieme allo spazio - manifesti, magliette - si fanno portavoce di una nuova cultura.

Considera che tutto quello che è stato fatto, quindi anche tutti i temi delle sale riunioni, la suddivisione degli spazi... parte da quello. Parte dal **manifesto**, quindi sicuramente ogni cosa che vedi ti riporta a quello. Per dire, tutto il piano di sotto è dedicato alle nuove generazioni, tutto questo di qua ai viaggi e ai paesaggi nel mondo comunque c'è molto anche il concetto di imprenditorialità quindi anche di autonomia. (I.A. Resp. della gestione degli edifici – Organizzazione 2)

Rivedo proprio tutti i valori di <Organizzazione 2> oltre al **manifesto** stampato in 7 metri per 4, anche le **magliette** in realtà sono i **principles**, non i valori però comunque i principles. (L.R. Progettista creativo degli



spazi e Social Media Manager – Organizzazione 2)

*Per noi la sede è sempre stata il biglietto da visita principale. Non dico che i clienti ci scelgano per la nostra sede, però sicuramente quando i clienti vedono più agenzie di comunicazione e decidono a un certo punto di fare un approfondimento; quindi, andare a trovare l'agenzia per conoscerla de visu...sicuramente la nostra sede molte volte ci ha aiutato a prendere i clienti perché capiscono la nostra **cifra stilistica**, qui abbiamo anche dei pezzi che abbiamo disegnato quindi la facciamo diventare proprio il nostro cuore. (A.B. Direttore e socio dirigente – Organizzazione 3)*

La progettazione degli spazi che parte dal manifesto rappresenta una strategia consapevole per rendere tangibili i valori fondamentali dell'organizzazione e radicarli nella narrazione della stessa.

Gli spazi non sono solo luoghi funzionali, ma diventano veri e propri mezzi per raccontare una storia, facendo sì che ogni elemento rifletta i nuovi valori che lo spazio vuole comunicare. L'uso di artefatti come il manifesto gigante e le magliette che riportano i *principles* sottolinea l'importanza di renderli visibili e riconoscibili. Questi elementi agiscono come simboli che consolidano l'identità dell'organizzazione e la coerenza tra la funzione rinnovata dello spazio e il suo significato simbolico. Questi artefatti diventano punti di riferimento visivi e tangibili che facilitano la coesione interna e la comunicazione dei valori anche verso l'esterno.

Implicazioni

L'analisi proposta illustra come lo spazio organizzativo riprogettato ed i relativi artefatti socio-simbolici influenzino diverse fasi di *place-changing work* contribuendo ad una narrazione ed esperienza più dinamica dell'organizzazione stessa.

Interpretare lo spazio in modo aperto. Nella nostra analisi, osserviamo come i lavoratori saranno tanto più propensi a fare esperienze dello spazio organizzativo dense di significato e potenzialmente utili in termini di performance tanto più saranno coinvolti nell'utilizzo dello spazio. Ciò avviene perché, esplorando nuovi comportamenti e nuove prospettive a partire dalle proprie reazioni emotive e cognitive agli spazi e ai suoi artefatti, i lavoratori usciranno dalla zona di *comfort* costituita dall'abitudine (e.g., quella data postazione, quel piano degli uffici, quelle solite persone, etc.). Quanto osservato richiama la visione dello spazio come *open-ended* (Baldessarelli et al., 2022), i.e., spazio plasmato dall'interpretazione delle persone che lo vivono. Questo è in particolar modo vero in spazi che sono stati riprogettati, dove cioè le persone hanno prima vissuto la messa in discussione della funzionalità precedente per poi far emergere attraverso spazi e artefatti nuove possibilità di utilizzo e di interpretazione e arrivare così alla fase di consolidamento di coerenza tra la rinnovata funzione dello spazio e il suo significato socio-simbolico.



Chi dovrebbe guidare questa propensione di reinterpretazione continua dello spazio? Da una parte, è responsabilità individuale da parte di ciascuno; dall'altra, c'è un tema di riconoscimento di una collettività, lì dove i nuovi valori e la nuova identità siano percepiti da tutti grazie all'uso dello spazio. È essenziale quindi coinvolgere *HR* e *manager* ad interpretare e comunicare la nuova realtà organizzativa ed i suoi simboli.

Spazi organizzativi come parte dello storytelling aziendale. Gli spazi organizzativi devono essere considerati parte della narrazione aziendale. Un ambiente progettato in modo innovativo può essere determinante nella percezione esterna dell'azienda e fungere da leva competitiva, differenziando l'organizzazione dalle altre e migliorando la relazione con clienti e *partner*. Perché gli spazi diventino efficaci strumenti di narrazione e innovazione, è essenziale che *HR* e *manager* siano coinvolti nel loro *design* e nell'interpretazione del loro utilizzo. La varietà degli spazi e del loro utilizzo, dalle aree che richiamano la natura a quelle ispirate a viaggi e paesaggi, stimola l'innovazione, facilita il pensiero creativo e il benessere.

In conclusione, la progettazione dell'organizzazione e dei suoi spazi deve essere orientata a supportare il cambiamento attraverso una rinnovata attenzione agli elementi sociali e simbolici dello spazio. Questa nuova narrazione deve mettere al centro l'esperienza individuale dello spazio, al fine di riflettere ed amplificare al contempo i nuovi principi e la cultura aziendali.

Bibliografia

Alvesson, M. (2001). Knowledge work: Ambiguity, image and identity. *Human relations*, 54(7), 863-886.

Ashkanasy, N. M., Ayoko, O. B., & Jehn, K. A. (2014). Understanding the physical environment of work and employee behavior: An affective events perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 35(8), 1169-1184.

Baldessarelli, G., Stigliani, I., & Elsbach, K. D. (2022). The aesthetic dimension of organizing: A review and research agenda. *Academy of Management Annals*, 16(1), 217-257.

De Molli, F. (2021). Participatory interpretation: A way to overcome analytical challenges in organizational aesthetic research. *Culture and Organization*, 27(3), 226-239.

Elsbach, K. D., & Bechky, B. A. (2007). It's more than a desk: Working smarter through leveraged office design. *California management review*, 49(2), 80-101. Elsbach, K. D., & Pratt, M. G. (2007). The physical environment in organizations. *Academy of Management Annals*, 1(1), 181-224.

Gagliardi, P. (2017). Symbols and artifacts: Views of the corporate landscape. Routledge.



Gehman J., Treviño L.K., & Garud R. (2013). Values Work: A Process Study of the Emergence and Performance of Organizational Values Practices. *Academy of Management Journal*, 56(1), 84-112.

Gherardi, S., Cozza, M. and Poggio, B. (2018), "Organizational members as storywriters: on organizing practices of reflexivity", *The Learning Organization*, 25(1), 51-62.

Hatch, M. J. (1993). The dynamics of organizational culture. *Academy of Management Review*, 18(4), 657-693.

Lawrence, T. B., & Phillips, N. (2019). *Constructing organizational life: How social-symbolic work shapes selves, organizations, and institutions*. Oxford University Press.

Lounsbury M. & Glynn M.A. (2001). Cultural entrepreneurship: stories, legitimacy, and the acquisition of resources. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 545-564.

McArthur, J., Dunne, S., & Ivory, S. B. (2024). Architectural design and managerial control: Lefebvre, Latour and the process of enrollment. *Organization*, (0):0

Pine, B. J., II, and Gilmore, J. H. (2013). Chapter 2: The experience economy: past, present and future. In *Handbook on the Experience Economy*, Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing

Phillips, N., Lawrence, T. B., Caza, B. B., Heaphy, E. D., & Leroy, H. (2025). Extending the Turn to Work: New Directions in the Study of Social-Symbolic Work in Organizational Life. *Journal of Management Studies*.

Ropo, A., & Höykinpuro, R. (2017). Narrating organizational spaces. *Journal of Organizational Change Management*, 30(3), 357-366.

Schwartz-Shea, P., & Yanow, D. (2013). *Interpretive research design: Concepts and processes*. Routledge.

Strati, A. (1999). Putting people in the picture: Art and aesthetics in photography and in understanding organizational life. *Organization Studies*, 20(7), 53-69. Wright, A. L., Lang, R., & Kibler, E. (2024). How Social-Symbolic Work Changes Places. *Journal of Management Studies*.