



Economia Aziendale Online

Business and Management Sciences
International Quarterly Review

Leadership Trasformativa e riduzione del divario di genere nel mercato dell'arte

Mauro Paoloni, Niccolò Paoloni, Valentina Santolamazza

Pavia, September 30, 2026
Volume 17 – N. 3/2026

DOI: 10.13132/2038-5498/17.3.627-645

www.ea2000.it
www.economiaaziendale.it


PaviaUniversityPress

Leadership Trasformativa e riduzione del divario di genere nel mercato dell'arte

Mauro Paoloni

Professore Ordinario di
Economia aziendale
Dipartimento di Economia
aziendale. Università degli Studi
Roma Tre. Italia.

Niccolò Paoloni, PhD

Professore Associato di
Economia aziendale
Dipartimento di Giurisprudenza,
Università degli Studi Roma Tre.
Italia.

Valentina Santolamazza

PhD. Assegnista di ricerca in
Economia aziendale
Dipartimento di Economia
aziendale. Università degli Studi
Roma Tre. Italia.

Corresponding Author:

Valentina Santolamazza

valentina.santolamazza@
uniroma3.it

Cite as:

Paoloni, M., Paoloni, N., &
Santolamazza, V. (2026). *Leadership*
Trasformativa e riduzione del
divario di genere nel mercato
dell'arte. *Economia Aziendale*
Online, 17(3), 627-645.

Section: Refereed paper

2026 - Special Issue - IPAZIA

Received: June 2026

Published: 30/09/2026

SOMMARIO - ABSTRACT

Il mercato dell'arte contemporanea attraversa una fase di significativa trasformazione, sollecitata dal riconoscimento progressivo e ormai ineludibile della storica sottorappresentazione delle artiste donne nelle sue strutture portanti. Sebbene istituzioni, collezionisti e case d'asta abbiano avviato significativi interventi volti a promuovere l'equità di genere, persistono disparità strutturali che investono la visibilità delle artiste, il loro riconoscimento critico e la valutazione delle loro opere sul mercato. È in questo scenario che il presente studio rivolge la propria attenzione alla *Leadership* Trasformativa (LT), intesa come orientamento capace di mettere in discussione le gerarchie consolidate e aprire percorsi verso una maggiore inclusione. La ricerca analizza sei realtà dedicate esclusivamente ad artiste donne, nate in contesti geografici e istituzionali distanti ma accomunate dalla stessa vocazione di costruire visibilità mediante mostre personali, fiere internazionali, collaborazioni istituzionali e cataloghi, che sottraggono all'oblio opere altrimenti destinate all'invisibilità. L'analisi comparativa evidenzia una convergenza significativa, dimostrando che i principi della LT trovano applicazione coerente in contesti nazionali e istituzionali profondamente differenti e confermando che le iniziative orientate a istanze di giustizia sociale non si pongono necessariamente in contraddizione con la sostenibilità economica.

The contemporary art market is going through a phase of significant transformation, prompted by the progressive and now inescapable recognition of the historical underrepresentation of women artists in its supporting structures. Although institutions, collectors and auction houses have initiated significant interventions aimed at promoting gender equity, structural disparities persist that affect the visibility of female artists, their critical recognition and the evaluation of their works on the market. It is in this scenario that this study turns its attention to Transformative Leadership (TL), understood as an orientation capable of questioning established hierarchies and opening paths towards greater inclusion. The research analyzes six organizations dedicated exclusively to women artists, born in distant geographical and institutional contexts but united by the same vocation of building visibility through solo exhibitions, international fairs, institutional collaborations and catalogs, which save from oblivion works otherwise destined to invisibility. The comparative analysis shows a significant convergence, demonstrating that the principles of LT find consistent application in profoundly different national and institutional contexts and confirming that initiatives oriented towards social justice issues do not necessarily contradict economic sustainability.

Keywords: Mercato dell'arte contemporanea; Diseguaglianza di genere; Artiste donne; Leadership Trasformativa; Equità di genere; Studio di caso multiplo

1 – Introduzione

È ormai ampiamente riconosciuto, tanto nella letteratura accademica quanto nel dibattito degli operatori del settore, che il mercato dell'arte contemporanea stia attraversando una fase di profonda trasformazione. In questo contesto, la storica sottorappresentazione delle artiste donne ha assunto una crescente centralità (Nochlin, 1971; Han, Greve & Shipilov, 2025; Manzo, Borin & Saleh, 2026), in particolare nel segmento delle opere di fascia più alta (Adams, Kräussl, Navone & Verwijmeren, 2021; Bocart, Gertsberg & Pownall, 2022; LeBlanc & Sheppard, 2022). Infatti, se per lungo tempo le opere femminili sono state marginalizzate nelle collezioni museali e sistematicamente sottovalutate nel mercato, negli ultimi anni istituzioni culturali, case d'asta e collezionisti hanno promosso iniziative volte a favorire una maggiore equità di genere (Cameron, Goetzmann & Nozari, 2019; Sotheby's, 2023; Arduini, Beck & Morelli, 2026).

Tuttavia, tali sforzi non hanno prodotto una piena risoluzione delle disparità esistenti, la cui natura appare strutturale più che contingente (Eikhof & Warhurst, 2013; Bocart *et al.*, 2022). A titolo meramente esemplificativo, nell'annata 2023-24, le prime dieci artiste contemporanee hanno generato appena l'8% del fatturato d'asta complessivo, dato che attesta con chiarezza la profondità e la persistenza del divario di genere tanto nella valutazione quanto nella rappresentanza di mercato (Artprice, 2024).

Tali persistenti disuguaglianze sollevano interrogativi di non poco conto circa l'evoluzione delle dinamiche del mercato dell'arte contemporanea e il potenziale di strategie innovative ed imprenditoriali nel generare un cambiamento strutturalmente significativo. Infatti, sebbene la letteratura abbia già esaminato le disuguaglianze di genere nelle valutazioni di mercato (Cameron *et al.*, 2019) e nelle rappresentazioni delle collezioni museali (Barrios & Villarroya, 2022), rimane, al contrario, pressoché inesplorata la questione di come determinati approcci di leadership possano contribuire attivamente a rimodellare il mercato stesso. È proprio in questo spazio che il presente contributo intende inserirsi, esaminando il ruolo delle iniziative di *Leadership Trasformativa* (d'ora in avanti, LT) nell'affrontare le disparità di genere, con particolare riguardo alle strategie adottate dai leader per sfidare le strutture tradizionali e promuovere una maggiore inclusione delle artiste (Shields, 2010; Shields, 2017). La LT si rivela, al riguardo, un quadro interpretativo di particolare utilità, in quanto pone al centro il cambiamento guidato dalla visione, l'*empowerment* e la trasformazione sistemica, rendendola uno strumento analitico privilegiato per comprendere le trasformazioni in atto in un mercato storicamente esclusivo, quale quello dell'arte.

Ciò posto, il presente studio si propone di rispondere alla seguente domanda di ricerca (*Research question - RQ*):

RQ: *In che modo le iniziative di Leadership Trasformativa influenzano la rappresentanza delle artiste donne nel mercato dell'arte contemporanea?*

I risultati cui si è pervenuti evidenziano dinamiche emergenti di sicuro interesse, tra cui interventi di comprovata efficacia e ostacoli ancora persistenti, la cui analisi consente di approfondire la comprensione dei meccanismi mediante cui la *leadership* può guidare un

cambiamento strutturale, posizionando la LT quale leva chiave per la promozione di un mercato dell'arte più inclusivo ed equo. Al fine di sviluppare compiutamente il ragionamento, il lavoro esamina dapprima la letteratura esistente sulle disparità di genere nel mercato dell'arte (paragrafo 2), introduce la LT quale lente concettuale di riferimento (paragrafo 3), presenta l'approccio metodologico adottato (paragrafo 4), illustra i risultati dell'analisi (paragrafo 5) e offre, da ultimo, le conclusioni (paragrafo 6).

2 – La disuguaglianza di genere nel mercato dell'arte contemporanea

La disuguaglianza di genere nel mercato dell'arte contemporanea costituisce una questione profondamente radicata, le cui origini affondano in una sedimentazione storica di esclusioni e pregiudizi istituzionali che continuano a condizionare, in modo determinante, le possibilità di affermazione professionale delle artiste donne (Joseph, 2018). È parimenti noto che, nonostante il moltiplicarsi di iniziative volte a promuovere forme di equità di genere, persistano disparità sistemiche tali da alimentare un ciclo in cui le artiste faticano ad ottenere il medesimo livello di riconoscimento, successo finanziario ed esposizione internazionale dei colleghi uomini (Borin & Donato, 2015; Hennekam & Bennett, 2017; Solal & Snellman, 2019; Adams *et al.*, 2021).

Al fine di inquadrare i termini del problema, è opportuno ripercorrere, seppur sinteticamente, il percorso storico che ha contribuito a determinare tale stato di cose. Tra le barriere di più antica origine figura l'esclusione sistematica delle donne dall'istruzione artistica formale, perpetrata dalle istituzioni accademiche tradizionali attraverso una limitazione deliberata dell'accesso alla formazione, che precludeva così le fondamenta stesse di una carriera riconosciuta (Szostak, 2021). Per lungo tempo, infatti, alle donne fu negato l'ingresso nelle accademie d'arte e l'accesso a discipline fondamentali quali il disegno dal vero, cruciale per la pittura di storia, tra i generi più prestigiosi e remunerativi nella tradizione artistica occidentale (Nochlin, 1971). Anche quando riuscirono ad accedere a tali istituzioni, le donne furono frequentemente relegate a ruoli marginali e indirizzate verso generi considerati convenzionalmente "femminili", quali il ritratto, la natura morta e le arti decorative, storicamente meno valorizzati sul piano simbolico ed economico (Nochlin, 1971; Hennekam & Bennett, 2017). Tale segregazione ha contribuito a sedimentare nel tempo meccanismi di svalutazione sistematica che continuano a riflettersi nel mercato contemporaneo (Bocart *et al.*, 2022).

Queste limitazioni strutturali si traducono, con notevole coerenza, in persistenti disparità di valutazione nel mercato dell'arte contemporanea, dove le opere realizzate da donne risultano sistematicamente sottovalutate nelle aste. Le evidenze empiriche disponibili confermano la portata del fenomeno. Adams *et al.* (2021), analizzando un campione di 1,9 milioni di transazioni d'asta in 49 paesi, rilevano un divario medio nei prezzi pari al 42,1% a sfavore delle artiste donne, che si riduce a valori compresi tra il 10% e il 21% una volta controllato per variabili quali medium, dimensioni, stile e movimento artistico, pur conservando piena significatività statistica. È inoltre rilevante osservare come questo divario risulti più marcato nei contesti caratterizzati da maggiori livelli di disuguaglianza di genere, suggerendo un'interazione tra fattori culturali e dinamiche economiche nel determinare gli esiti di mercato (Adams *et al.*, 2021; Wang, Gu, Von Glinow & Hirsch, 2020).

La sottorappresentazione delle artiste nelle principali collezioni museali contribuisce ulteriormente a rafforzare tali disparità, considerando il ruolo centrale che il riconoscimento istituzionale riveste nella formazione del valore di mercato (Barrios & Villarroya, 2022; Nochlin, 1971). Il mercato britannico offre in tal senso dati particolarmente significativi. Secondo il

rapporto *Representation of Female Artists in Britain* (McMillan, 2019), il 68% degli artisti rappresentati nelle principali gallerie londinesi era di sesso maschile, mentre agli uomini era riconducibile l'88% del fatturato generato nel mercato secondario. Ciò appare ancor più significativo se si considera che, nello stesso periodo, le donne costituivano il 66% degli iscritti ai corsi di laurea magistrale nelle discipline artistiche. Questo scarto evidenzia come le disparità non derivino da differenze di formazione, ma emergano in una fase successiva, legata all'accesso alle opportunità di mercato (Hesmondhalgh & Baker, 2015; Bocart *et al.*, 2022).

Un ulteriore elemento esplicativo risiede nella difficoltà strutturale che le artiste incontrano ad accedere alle reti professionali rilevanti per lo sviluppo della loro carriera (Lutter, 2015). La letteratura identifica tre principali categorie di rischio: i rischi di non familiarità, legati alla minore disponibilità di informazioni e orientamento nei mercati internazionali; i rischi relazionali, dovuti alla carenza di connessioni strategiche con attori chiave del settore; e i rischi discriminatori, derivanti da una sistematica sottovalutazione del lavoro femminile da parte di collezionisti e istituzioni (Noe, 1988; Chua, Morris & Mor, 2012; Eikhof & Warhurst, 2013). Tali fattori non operano in modo isolato, ma si rafforzano reciprocamente, contribuendo a perpetuare un ciclo di esclusione strutturale difficilmente superabile a livello individuale (O'Brien, Allen, Friedman & Saha, 2017).

Alla luce di tali evidenze, appare chiaro come il superamento delle disuguaglianze di genere nel mercato dell'arte richieda un approccio multidimensionale, capace di intervenire sui meccanismi strutturali che regolano l'accesso, la valutazione e la distribuzione delle opportunità. A conferma della persistenza del problema, è sufficiente osservare che, nel periodo 2023–2024, le prime dieci artiste contemporanee hanno rappresentato soltanto l'8% del fatturato d'asta complessivo (Artprice, 2024; Sotheby's, 2023). Tale dato evidenzia come l'espansione delle reti professionali, la revisione dei criteri di valutazione e la messa in discussione dei pregiudizi radicati nei canoni artistici costituiscano condizioni necessarie, sebbene non sufficienti, per la costruzione di un mercato dell'arte più equo e inclusivo (Hillenbrand, Karim, Mohanraj & Wu, 2015; Han *et al.*, 2025).

3 – La Leadership Trasformativa (LT)

La LT, concettualizzata da Carolyn M. Shields (2010, 2017), si distingue dai modelli tradizionali di *leadership* transazionale e trasformativa per l'integrazione di una prospettiva esplicitamente orientata alla giustizia sociale e per l'enfasi posta sulla trasformazione sistemica delle strutture istituzionali, anziché sulla semplice ottimizzazione delle dinamiche organizzative esistenti. Giova, al riguardo, precisare la distinzione tra i tre modelli: mentre la *leadership* transazionale si fonda su relazioni di scambio tra *leader* e seguaci, e quella trasformativa si concentra sulla motivazione dei seguaci all'interno di strutture preesistenti senza metterne in discussione i fondamenti (Burns, 1978), la LT mira deliberatamente a decostruire e ricostruire i quadri istituzionali iniqui, assumendo la promozione dell'equità e dell'inclusione non già come obiettivo contingente, bensì come ragione costitutiva dell'agire del *leader*.

I fondamenti teorici della LT affondano le proprie radici nella pedagogia critica e nelle teorie della giustizia sociale elaborate da Freire (1970), secondo cui l'educazione e, per estensione, qualsiasi forma di *leadership* istituzionale, dovrebbero operare come strumenti di liberazione piuttosto che come meccanismi di riproduzione delle ideologie dominanti. Su tale impostazione si innesta il contributo di Weiner (2003), che estende il *framework* affermando la necessità, per il *leader* trasformativo, di sottoporre a critica sistematica e di ristrutturare le istituzioni politiche,

sociali ed economiche al fine di promuovere equità e giustizia sociale: una posizione che, è opportuno evidenziarlo, va ben oltre la semplice redistribuzione delle risorse per investire la dimensione più profonda dei valori e delle norme che regolano la vita istituzionale.

È in tale quadro teorico che Shields (2010) individua sette principi fondamentali che distinguono la LT dagli altri paradigmi di *leadership*.

Il *primo* principio è il riconoscimento del potere e del privilegio, inteso come identificazione e contrasto attivo delle barriere storiche e strutturali all'equità (Quantz, Rogers & Dantley, 1991).

Il *secondo* è l'articolazione tra il bene individuale e quello collettivo, che impone al leader di bilanciare le proprie aspirazioni personali con la ricerca di una trasformazione sociale più ampia (Shields, 2010).

Il *terzo* consiste nella decostruzione e ricostruzione dei quadri della conoscenza, ossia nell'esame critico e nella sfida alle narrazioni dominanti che perpetuano l'inequità (Foster, 1986).

Il *quarto* principio, di particolare rilevanza ai fini del presente lavoro, concerne il bilanciamento tra critica e promessa, secondo cui il *leader* trasformativo non si limita a denunciare le ingiustizie sistemiche, ma elabora contestualmente percorsi concreti orientati a un cambiamento significativo (Giroux, 1995).

Il *quinto* principio riguarda la capacità di promuovere un cambiamento profondo ed equo, privilegiando le riforme strutturali a lungo termine rispetto a modifiche superficiali e puramente performative (Theoharis, 2007).

Il *sesto* impegna il *leader* a lavorare attivamente verso la trasformazione in senso lato, intesa come liberazione, democrazia ed equità, coltivando la democrazia partecipativa e la giustizia sociale all'interno dei sistemi organizzativi e sociali di riferimento (Leithwood & Jantzi, 1990).

Il *settimo*, infine, attiene alla dimostrazione di coraggio morale e attivismo, intesi come disponibilità ad assumere posizioni etiche contro l'oppressione e a sostenere la riforma istituzionale anche in contesti ostili (Shields, 2010).

L'applicazione congiunta di tali principi produce, secondo il *framework* teorico di riferimento, effetti che si dispiegano su tre livelli distinti: una maggiore rappresentanza e inclusione a livello micro; il cambiamento delle politiche e delle strutture organizzative a livello meso; un impatto sostenuto sull'equità e sulla giustizia sociale a livello macro.

Il *framework* della LT è illustrato nella Figura 1.

Il paradigma della LT offre, come si è detto, un potente *framework* per guidare il cambiamento sistemico a più livelli. Vale, tuttavia, la pena soffermarsi, seppur brevemente, sulle implicazioni operative di ciascun livello di analisi. A livello micro, il modello favorisce una maggiore rappresentanza e inclusione riconoscendo e sfidando gli squilibri di potere che condizionano le traiettorie individuali. A livello meso, incoraggia la trasformazione delle politiche e delle strutture organizzative attraverso l'esame critico e la ristrutturazione delle norme istituzionali che ne costituiscono il fondamento. A livello macro, infine, sostiene un impatto duraturo sull'equità e sulla giustizia sociale ridefinendo i valori collettivi e promuovendo sistemi democratici e inclusivi: un obiettivo che, per sua natura, trascende i confini di qualsiasi singola organizzazione e investe la dimensione culturale e normativa di interi sistemi sociali.

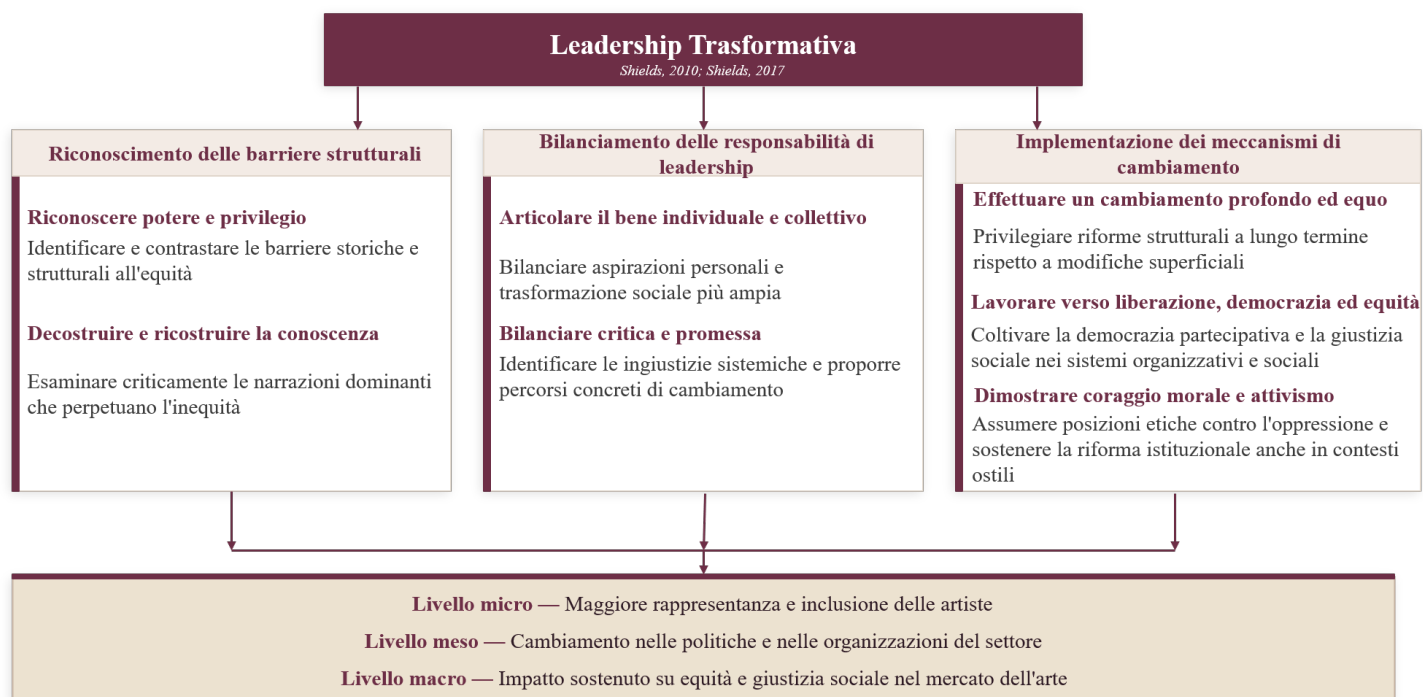


Fig. 1 – Framework della LT

(Fonte: adattamento da Paoloni, Paoloni & Santolamazza, 2026, sulla base di Shields, 2010, 2017)

4 – Metodologia

Questo studio adotta una metodologia di studio di caso multiplo (Yin, 2018; Flyvbjerg, 2006) per esplorare il ruolo della LT nell'affrontare le disparità di genere nel mercato dell'arte contemporanea. La ricerca su casi multipli è particolarmente adatta ad esaminare come un *framework* teorico operi attraverso contesti istituzionali diversi, consentendo un confronto inter-caso che rafforza sia la validità interna che quella esterna (Eisenhardt, 1989). L'utilizzo di casi multipli permette di identificare sia i pattern convergenti sia gli adattamenti contestuali nell'applicazione dei principi della LT.

Lo studio esamina sei realtà dedicate esclusivamente ad artiste donne, selezionate in modo da rappresentare una gamma di formati istituzionali (galleria commerciale, centro non-profit, museo), contesti geografici (Europa, Nord America, Australia) e periodi di fondazione (1980-2019). I casi sono:

(1) la Cumb Gallery (Firenze, Italia, 2019), prima galleria commerciale in Europa dedicata esclusivamente ad artiste donne;

(2) il Frauenmuseum Bonn (Bonn, Germania, 1981), primo museo al femminile al mondo;

(3) la Gillian Jason Gallery (Londra, Regno Unito, 1980; ricostituita nel 2019), prima e unica galleria commerciale nel Regno Unito dedicata esclusivamente ad artiste;

(4) la Woman Made Gallery (Chicago, USA, 1992), la più antica galleria non-profit femminista del Midwest;

(5) la Finkelstein Gallery (Melbourne, Australia, 2019), prima galleria commerciale australiana dedicata esclusivamente ad artiste donne;

(6) Ladies' Room (Los Angeles, USA, 2019), progetto curatoriale dedicato ad artiste donne e artiste non binarie a Los Angeles.

Insieme, questi casi costituiscono un campione intenzionale (Patton, 2002), che consente l'analisi della LT in contesti nazionali e istituzionali distinti, pur mantenendo il comune denominatore di un impegno esplicito e orientato alla missione verso l'equità di genere nelle arti visive. I dati sono stati raccolti tramite triangolazione (Flick, 2004), combinando siti web ufficiali, materiali promozionali, cataloghi, comunicati stampa, report di settore e articoli di stampa. I dati raccolti sono stati analizzati mediante un approccio di analisi del contenuto deduttiva (Krippendorff, 2013) basato sul *framework* a sette principi della LT illustrato in Figura 1.

5 – Risultati e discussioni

La Figura 2 illustra il *framework* della LT applicato ai casi analizzati. Di seguito si presenta l'analisi di ciascun caso secondo i *sette principi* della LT, seguita da un'analisi comparativa *cross-case*.

5.1 – Caso 1. Cumb Gallery (Firenze, Italia, 2019)

La galleria si configura come uno spazio espositivo di natura pionieristica nel panorama dell'arte contemporanea, costituito nel 2019 in qualità di prima galleria commerciale operante in ambito europeo dedicata in via esclusiva ad artiste donne. Promossa da quattro professioniste provenienti, rispettivamente, dai settori dell'arte, del giornalismo, della comunicazione e dell'architettura, l'istituzione persegue una missione orientata alla promozione, alla valorizzazione e al sostegno delle artiste, nella prospettiva di una riduzione attiva del divario di genere nel mercato dell'arte. La fondazione della galleria risponde a disparità strutturali di rilievo significativo: si osserva, al riguardo, come appena il 25% delle mostre personali risulti dedicato ad artiste donne, a fronte di una rappresentanza maschile pari a circa il 90% degli artisti esposti nelle gallerie.

Mediante l'identificazione con l'hashtag #womeninart e l'adozione di una programmazione incentrata esclusivamente sulla produzione artistica femminile, la galleria si configura quale soggetto esponente di una *leadership* trasformativa in un mercato dell'arte storicamente connotato dal predominio maschile.

Sotto il profilo del riconoscimento del potere e del privilegio, la galleria manifesta una piena consapevolezza degli squilibri storicamente determinati a vantaggio della componente maschile nel mercato dell'arte. Le fondatrici, attraverso la comunicazione istituzionale veicolata dal sito web, richiamano la persistente sottorappresentazione e sottovalutazione delle artiste, dando conto di evidenze quali la contenuta percentuale di mostre personali femminili e il notevole divario di prezzo riscontrabile tra le opere prodotte da artisti e da artiste. La fondazione stessa della galleria si configura, pertanto, quale atto di esplicito riconoscimento di tale squilibrio, mosso dalla consapevolezza secondo cui "le gallerie che espongono solo donne si contano sulle dita di una mano".

Per quanto concerne il rapporto tra bene individuale e bene collettivo, si rileva come la galleria realizzi un bilanciamento tra il sostegno alle singole artiste e la promozione dell'avanzamento collettivo della componente femminile nel settore artistico. Sotto il profilo individuale, l'istituzione fornisce alle artiste mostre personali, attività di curatela professionale,

marketing e intermediazione per la vendita delle opere; sotto il profilo collettivo, l'obiettivo perseguito non si esaurisce nel beneficio recato alle singole artiste selezionate, ma si estende all'elevazione della produzione artistica femminile nel suo complesso e al superamento del divario di genere nell'industria dell'arte. Ogni iniziativa espositiva è, in tal senso, presentata come componente di una missione di più ampia portata, orientata all'equità.

Caso di studio	Riconoscimento delle barriere strutturali <i>Principi 1-3: potere e privilegio - decostruzione della conoscenza</i>	Bilanciamento delle responsabilità di leadership <i>Principi 2-4: bene individuale/collettivo - critica e promessa</i>	Implementazione dei meccanismi di cambiamento <i>Principi 5-7: cambiamento equo - democrazia - attivismo</i>
Prima EU Cumb Gallery <i>Firenze, IT - 2019</i>	Denuncia il divario: solo il 25% delle mostre è femminile; fondata esplicitamente per contrastare il dominio maschile nel mercato.	Sostiene carriere individuali (es. Battaglia) inquadrando ogni mostra come atto di advocacy collettiva per #womeninart.	25+ mostre monografiche con catalogo; fiere (BOOMing, The Others); co-curatele con Museo Novecento.
Primo museo al femminile Frauenmuseum Bonn <i>Bonn, DE - 1981</i>	Fondato per occupazione collettiva di uno spazio vuoto; 700+ mostre in 4 decenni di resistenza istituzionale.	Ricerca storica + esposizione contemporanea; accademia per artiste professioniste; archivio e biblioteca specializzata.	Premio Gabriele Münter; fiere d'arte; studi per artiste; Frauenmuseum Haus Berlin; sopravvissuto a tentativi di chiusura.
Prima UK solo-femminile Gillian Jason Gallery <i>Londra, UK - 1982/2019</i>	Prima galleria UK a riconoscere l'esclusione sistematica: nessuna istituzione esponeva regolarmente artiste donne negli anni '80.	Catalogo dettagliato per ogni mostra; sostiene emergenti e recupera patrimoni di artiste storiche dimenticate.	Continuità su 3 generazioni (Gillian, Elli, Millie); rete internazionale; partecipazione a 1-54, LAPADA; mostre a Dubai.
Più antica nonprofit femminista USA Woman Made Gallery <i>Chicago, USA - 1992</i>	Nata come progetto studentesco; denuncia strutturale dell'esclusione; ha esteso la missione alle artiste LGBTQ+.	475+ mostre, 10.000+ artiste, 350 associate; bilancia carriere individuali con costruzione di infrastruttura comunitaria.	8 mostre annue; workshop, panel, letture poetiche; radicamento civico; finanziamento pubblico e privato stabile.
Prima AUS solo-femminile Finkelstein Gallery <i>Melbourne, AUS - 2019</i>	Cita dati di sottorappresentazione (34% musei, 40% gallerie) come mandato fondativo; connessa alla campagna #5womenartists.	Roster ristretto (10 artiste) per massimizzare l'attenzione curatoriale; focus su sviluppo internazionale di carriera.	Ispira #KnowMyName della National Gallery of Australia; corregge prezzi di mercato; collaborazioni con Jane Goodall/UNESCO.
Modello intersezionale artist-driven Ladies' Room <i>Los Angeles, USA - 2019</i>	Cita dati strutturali (gap aste 47%, 31% mostre solo femminili) come giustificazione istituzionale esplicita.	Include artiste non-binarie; modello <i>artist-driven</i> senza struttura commerciale; ricerca + esposizione come pari obiettivi.	Programma esteso di risorse professionali per artiste; progetti curatoriali al di fuori della sede; network DTLA.
↓			
Micro Empowerment di artiste attraverso visibilità, mostre, cataloghi e reti professionali; riduzione delle barriere di ingresso al mercato.	Meso Modelli alternativi che hanno influenzato pratiche curatoriali, politiche di acquisizione e la nascita di nuove istituzioni (es. MIDA, 2023).	Macro Riformulazione dei canoni artistici e dei meccanismi di valutazione; compatibilità tra missione di giustizia sociale e sostenibilità commerciale.	

Fig. 2 – Framework della LT applicato ai casi di studio

(Fonte: elaborazione degli autori)

In riferimento alla decostruzione e alla ricostruzione dei quadri di conoscenza, quale ulteriore manifestazione della LT, si osserva come la galleria si proponga di sfidare attivamente le narrazioni tradizionali proprie del mondo dell'arte, contribuendo alla loro riscrittura. L'istituzione opera, in tal senso, una decostruzione del *framework* precedente, che ha ampiamente ignorato o minimizzato il contributo delle artiste donne, ponendo in evidenza come queste ultime siano state "mai raccontate nella storia dell'arte", relegate a una posizione secondaria nonostante il merito artistico. Attraverso la propria programmazione, la galleria persegue l'obiettivo di ricostruire il quadro conoscitivo relativo alla storia dell'arte e al valore di mercato, curando mostre che inseriscono le prospettive e le vicende femminili nel canone contemporaneo, e producendo, per ciascuna mostra, un catalogo dedicato.

Sotto il profilo del bilanciamento tra critica e promessa, si rileva come la galleria non si sottragga alla critica dello status quo di genere riscontrabile nel mercato dell'arte: le fondatrici evidenziano, infatti, con frequenza le statistiche asimmetriche, le opportunità ridotte e i pregiudizi a cui le artiste donne risultano esposte. Tale dimensione critica si accompagna, tuttavia, a una visione propositiva, orientata alla costruzione di un'alternativa concreta. Tale equilibrio risulta evidente nella strategia curatoriale e istituzionale adottata: il lancio, nel 2020,

della mostra *Corpo di donna* di Letizia Battaglia ha costituito, al contempo, un atto critico, mediante il confronto del pubblico con la narrativa relativa ai corpi e all'esperienza femminile, e un'espressione di promessa, avendo la mostra conseguito un significativo successo nonostante l'apertura coincidente con l'avvio del lockdown.

Oltre la dimensione meramente simbolica, la galleria opera nella prospettiva di un cambiamento profondo ed equo delle strutture proprie del mondo dell'arte. Il modello adottato interviene su una pluralità di livelli: garantisce opportunità espositive con regolarità, agevola le vendite e l'interesse della committenza collezionistica, produce materiale catalogico e costruisce reti relazionali mediante la partecipazione a fiere d'arte. Nell'arco di un periodo temporale contenuto, l'istituzione ha organizzato oltre venticinque mostre monografiche (dato aggiornato al 2025, ciascuna corredata di catalogo) e ha partecipato a numerose manifestazioni fieristiche e festival, nella prospettiva della valorizzazione delle artiste rappresentate.

Con riferimento al principio del lavorare verso la trasformazione, intesa in termini di liberazione, democrazia ed equità, si osserva come la visione istituzionale della galleria risulti coerente con tali finalità. L'istituzione persegue l'obiettivo di liberare le artiste dai vincoli storicamente imposti, garantendo loro la possibilità di esprimersi e affermarsi secondo modalità autonomamente definite. La gestione interamente femminile della galleria, unitamente all'adozione di un'etica dell'inclusione, si configura quale elemento di discontinuità democratica rispetto al modello elitario e androcentrico storicamente proprio delle gallerie d'arte.

Sotto il profilo della dimostrazione di coraggio morale e attivismo, si rileva come il lancio e il sostegno della missione pionieristica della galleria abbiano richiesto un coraggio morale di rilievo non trascurabile. Le fondatrici hanno assunto, in tal senso, una posizione di natura etica, privilegiando la giustizia sociale rispetto a percorsi di natura commerciale più agevoli. Tale orientamento attivista risulta confermato dall'allineamento precoce con la fotografa e attivista Letizia Battaglia, la quale, accogliendo l'invito delle fondatrici, ha deciso di esporre i propri nudi femminili nella galleria, assumendo il ruolo simbolico di "madrina" del progetto. La galleria ha, da allora, continuato a manifestare una *leadership* di principio, riservata esclusivamente alla componente femminile e impegnata in attività di *advocacy* che eccedono la sola dimensione espositiva.

5.2 – Caso 2. *Frauenmuseum Bonn (Bonn, Germania, 1981)*

Il *Frauenmuseum Bonn* è un museo femminile fondato nel 1981 da Marianne Pitzen e da un gruppo interdisciplinare di donne, e si autodefinisce il primo museo del suo genere al mondo. Nel corso degli anni ha ospitato più di 700 mostre e, per molte delle circa 2.500 artiste presentate, ha rappresentato un trampolino di lancio verso il mercato dell'arte internazionale. La collezione permanente include opere di Käthe Kollwitz, Valie Export, Maria Lassnig, Katharina Sieverding e Yoko Ono, mentre l'accademia del museo supporta le artiste professioniste attraverso seminari, workshop, tutoraggio e opportunità di *networking*.

Sotto il profilo del riconoscimento del potere e del privilegio storicamente determinato, il *Frauenmuseum* è stato costituito in risposta diretta all'assenza di influenza femminile riscontrabile nel mondo dell'arte. La fondatrice Marianne Pitzen ha promosso manifestazioni di protesta contro il predominio maschile nel settore, e la stessa fondazione dell'istituzione — realizzata mediante l'occupazione collettiva di un grande magazzino abbandonato — si configura quale atto politico di rivendicazione e di confronto diretto con il potere istituzionale.

Per quanto concerne il bilanciamento tra bene individuale e bene collettivo, gli studi destinati alle artiste donne forniscono un supporto professionale di natura individuale, mentre la missione istituzionale di più ampio respiro risulta orientata alla promozione delle artiste come categoria, sia in ambito nazionale che internazionale, con una comprovata capacità di favorire l'avvio di carriere nel mercato dell'arte a livello globale.

In riferimento alla decostruzione e alla ricostruzione dei quadri di conoscenza, il Frauenmuseum ha elaborato un formato espositivo distintivo, che combina tematiche di natura sociale e storica con la produzione artistica contemporanea, collocando il contributo femminile in un dialogo critico con la storia dell'arte. La programmazione istituzionale si estende all'arte contemporanea, ai temi storici e alla mitologia, ed è sostenuta da archivi di storia dell'arte e da archivi fotografici e mediatici, mediante i quali il museo costruisce attivamente un record storiografico alternativo.

Sotto il profilo del bilanciamento tra critica e promessa, le mostre tematiche dell'istituzione affrontano questioni sociali di natura controversa, tra cui il lavoro sessuale, la maternità, il diritto di voto e la condizione femminile nelle religioni mondiali, mantenendo un atteggiamento critico che non recede, tuttavia, dall'affermazione della legittimità e della vitalità dell'espressione artistica femminile. L'accademia promuove, in tal senso, un dibattito orientato alla definizione di nuovi standard estetici di qualità, contribuendo alla ricostruzione dei criteri valutativi propri del settore.

Nella prospettiva di un cambiamento profondo ed equo, il museo risulta coinvolto nel Premio Gabriele Münter destinato alle artiste, nonché nella partecipazione a fiere d'arte e di design, garantendo una presenza strutturale continuativa nell'ecosistema artistico tedesco e internazionale. Gli oltre quattro decenni di operatività ininterrotta attestano la durabilità istituzionale di un modello orientato in via primaria alla missione.

Con riferimento al principio del lavorare verso la trasformazione, l'atelier destinato ai minori e il carattere aperto e laboratoriale dell'istituzione riflettono un impegno di natura intergenerazionale, orientato alla trasmissione culturale e all'accesso democratico alle arti — obiettivi di carattere prevalentemente strategico, proiettati nel medio-lungo periodo e dotati di un elevato potenziale di impatto sociale. La programmazione su tematiche femministe e di giustizia sociale collega, in tal senso, la produzione artistica femminile ai movimenti emancipatori di più ampia portata.

Sotto il profilo della dimostrazione di coraggio morale e attivismo, la fondazione dell'istituzione, realizzata mediante l'occupazione collettiva di uno spazio precedentemente inutilizzato, e la successiva capacità di resistere ai tentativi di natura municipale volti alla chiusura del museo costituiscono espressione di una *leadership* attivista sostenuta per oltre quattro decenni. La sopravvivenza istituzionale duratura del Frauenmuseum, a fronte delle pressioni di natura politica, rappresenta, di per sé, una manifestazione del coraggio morale che costituisce elemento centrale della LT.

5.3 – Caso 3. Gillian Jason Gallery (Londra, Regno Unito, 1980; ricostituita 2019)

Costituita da Gillian Jason nel 1980, la galleria omonima ha svolto un ruolo pionieristico nella configurazione del mercato dell'arte britannica moderna per un periodo superiore a vent'anni. Nel 2019 l'istituzione è stata rilevata da Elli e Millie Jason Foster, rispettivamente figlia e nipote di Gillian, le quali hanno provveduto, nel 2021, alla ricostituzione di uno spazio fisico nel centro di Londra. La Gillian Jason Gallery si configura, in tal senso, quale prima e unica galleria

operante nel Regno Unito dedicata in via esclusiva ad artiste donne, e rappresenta, nell'ambito della propria attività, artiste emergenti, in fase di mid-career e affermate, nonché patrimoni artistici femminili, con l'obiettivo di sostenere la produzione artistica femminile in tutte le sue declinazioni.

Secondo quanto riferito dalle direttrici, a Gillian Jason va riconosciuto il merito di avere operato con artiste donne in un'epoca in cui nessuna grande istituzione britannica avrebbe contemplato l'allestimento di una mostra personale femminile, un primato che la stessa missione dichiarata della galleria rivendica riconoscendo come i contributi delle donne alla storia dell'arte siano stati storicamente ignorati, le relative vicende non narrate e i lasciti artistici sminuiti.

Questa consapevolezza si traduce in un intervento su due piani distinti e complementari: da un lato, la galleria sostiene i talenti emergenti, ai quali offre una piattaforma di visibilità unitamente alle condizioni necessarie per l'avvio di una carriera duratura; dall'altro, si occupa delle artiste attive nella seconda metà del Novecento che, rimaste ai margini del riconoscimento critico, attendono una rivalutazione commisurata al contributo apportato alla storia dell'arte. Nella stessa direzione opera la produzione di cataloghi dettagliati per ciascuna mostra, comprensivi di testi di approfondimento sulla pratica artistica delle singole artiste e diffusi mediante piattaforme digitali destinate alla clientela e ai professionisti del settore: strumenti che contribuiscono alla costituzione di un registro storico-artistico alternativo, incentrato su una produzione creativa femminile tradizionalmente relegata a una posizione marginale.

L'obiettivo perseguito dalla galleria consiste nel conseguimento della parità in un mercato dell'arte storicamente connotato in senso di genere, mantenendo al contempo un programma espositivo dotato sia di redditività commerciale che di rilevanza critica. Mostre quali *The Many Within Her* e *Unbound Territories* attestano questo duplice impegno, ampliando le narrazioni consolidate e affermando, al contempo, la redditività commerciale dell'arte prodotta da artiste donne a livello internazionale, che la galleria persegue anche attraverso una funzione di incubatore, associando artiste emergenti a figure di rilievo dotate di un percorso professionale consolidato, nella prospettiva di consentire alle più giovani di riconoscersi come parte di una tradizione storico-artistica preesistente. La partecipazione a manifestazioni fieristiche internazionali, quali 1-54, Eye of the Collector e LAPADA, unitamente a iniziative espositive a Dubai, estende ulteriormente questo impatto strutturale e la continuità generazionale che la galleria intende costruire per la componente femminile del settore.

Anche lo spazio fisico della galleria riflette questa stessa logica trasformativa: pavimenti in legno di tonalità calda e arredi di carattere informale incoraggiano i visitatori a soffermarsi sulle opere senza percepire intimidazione né pressione all'acquisto, abbassando così le barriere di accesso e democratizzando l'esperienza fruitiva. È, in definitiva, la storia stessa della galleria a incarnare un impegno intergenerazionale sostenuto nei confronti dei valori artistici femministi nell'arco di oltre quattro decenni, costituendo una forma distintiva di continuità istituzionale a carattere attivista.

5.4 – Caso 4. *Woman Made Gallery (Chicago, USA, 1992)*

La Woman Made Gallery è nata nel 1992 come progetto finale di due studentesse d'arte, Kelly Hensen e Beate Minkovski, che avevano immaginato uno spazio dedicato alle artiste donne; oggi rappresenta uno dei principali centri non-profit di arte e cultura femminista di Chicago, impegnato a sostenere artiste donne e non binarie. La co-fondatrice Minkovski ha descritto la

galleria come risposta a una nicchia che resta importante non solo nel presente ma per il futuro, tracciando un parallelismo esplicito con la necessità continuata di spazi dedicati alle comunità storicamente emarginate nelle arti: una missione pensata, fin dalla fondazione, come correttivo strutturale di lungo periodo e non come misura temporanea, orientata alla pari collocazione dell'arte femminile nel mondo.

In oltre trent'anni la galleria ha presentato più di 475 mostre con oltre 10.000 artiste, sostenendo una rete di oltre 350 artiste associate e collegando più di 15.000 sostenitori attraverso workshop, conversazioni con gli artisti e panel di discussione, fornendo a ciascuna spazio espositivo, accesso alla rete professionale e visibilità, mentre persegue l'obiettivo collettivo di un'infrastruttura culturale femminista intesa come bene pubblico piuttosto che come servizio commerciale. La programmazione interseca esplicitamente la pratica artistica con il discorso della giustizia sociale: mostre come *Acts of Care* affrontano temi di maternità, dolore, intimità e guarigione, costruendo un canone alternativo in cui cura, relazionalità ed esperienza vissuta sono riconosciute come soggetti artistici legittimi. Nel corso dei tre decenni questa stessa missione si è estesa ad altri membri emarginati della società, compresi gli artisti LGBTQ+, offrendo spazi sicuri che fungono insieme da critica delle norme escludenti e da promessa di una comunità alternativa.

Le otto mostre collettive giurate e curate ogni anno, insieme a workshop, presentazioni e letture poetiche, costituiscono un'infrastruttura programmatica pensata per un cambiamento strutturale duraturo nell'ecosistema artistico di Chicago. La direttrice della galleria ha sottolineato come fare sentire i visitatori parte della comunità sia una priorità deliberata, perseguita attraverso personale, consiglio e giurati diversificati, e attraverso l'apertura a organizzazioni comunitarie esterne con cui costruire workshop e collaborazioni. Il sostegno dichiarato per la giustizia, l'uguaglianza e i diritti umani, e l'appoggio esplicito agli artisti che usano la propria voce per sfidare l'ingiustizia, collocano questa missione in una posizione apertamente attivista.

5.5 – Caso 5. *Finkelstein Gallery (Melbourne, Australia, 2019)*

La Finkelstein Gallery è stata fondata dalla consulente d'arte Lisa Fehily, il cui cognome da nubile è, per l'appunto, Finkelstein. Dopo anni di attività a diretto contatto con il mondo artistico, Fehily ha potuto osservare in modo sistematico come le artiste donne fossero ripetutamente escluse dalle mostre di maggiore rilievo e scarsamente considerate nelle acquisizioni istituzionali, a vantaggio di una presenza maschile largamente predominante. Tale dato ha costituito la motivazione empirica diretta alla base della fondazione della galleria, la quale individua nell'esclusione istituzionale, e non in un limite intrinseco alle artiste stesse, il problema strutturale da affrontare. Al momento della sua apertura, la Finkelstein era l'unico spazio commerciale in Australia dedicato ad artiste donne; una precedente iniziativa, l'*Australian Girls Own Gallery* di Canberra, aveva chiuso nel 1998. La galleria rappresenta un gruppo curato e ristretto di dieci artiste, la maggior parte delle quali australiane, con un focus esplicito sulla promozione delle loro carriere a livello internazionale.

Fehily ha posizionato la galleria, al tempo stesso, come attività commerciale e come posizione filosofica, affermando che la comprensione del successo commerciale è imperativa accanto all'obiettivo di aiutare le artiste a raggiungere i propri traguardi professionali a livello internazionale. Tale duplice obiettivo si riflette anche nella matrice della sua motivazione fondatrice, riconducibile a una percezione di particolare profondità emotiva riscontrabile nella

pratica artistica femminile, capace di mettere in discussione le categorie critiche storicamente strutturate attorno a un canone maschile. La galleria si è esplicitamente ispirata, in questo senso, alla campagna #5womenartists, inscrendosi in uno sforzo di portata globale volto a restituire alla conoscenza pubblica il contributo delle donne alla storia dell'arte. Fehily si è definita femminista nel senso di chi riconosce la necessità di ampliare le opportunità per le donne nell'industria artistica, sottolineando al contempo il desiderio delle artiste di essere valorizzate per la specificità del proprio apporto, anziché misurate secondo un modello di parità con gli uomini: una formulazione che bilancia la critica strutturale con una visione affermativa della differenza.

Poiché le gallerie commerciali svolgono un ruolo determinante nella formazione dei prezzi, l'obiettivo esplicito di Fehily è correggere la sottovalutazione dell'arte femminile attraverso uno spazio dotato delle medesime funzioni di mercato proprie delle gallerie tradizionali, ma riservato in via esclusiva alle artiste; il successo conseguito dalla galleria nel garantire opportunità espositive internazionali alle proprie artiste rappresenta, in tal senso, un impatto strutturale misurabile.

Fehily ha collocato questa stessa missione all'interno di un cambiamento sociale di portata mondiale, affermando: "*Siamo impazienti di essere apprezzate per quello che siamo piuttosto che cercare semplicemente di essere uguali agli uomini*", formulazione che supera il discorso liberale dell'uguaglianza in favore di una visione trasformativa del riconoscimento secondo termini autonomamente definiti, e che esprime, in ultima analisi, la speranza di Fehily che l'esempio della galleria possa generare ulteriori sviluppi nel settore, fungendo da modello replicabile su scala più ampia.

5.6 – Caso 6. Ladies' Room (Los Angeles, USA, 2019)

Ladies' Room è una galleria d'arte contemporanea nel centro di Los Angeles dedicata alla ricerca e all'esposizione di artiste donne e non binarie; a differenza degli altri casi qui esaminati, opera come progetto curatoriale guidato da artisti, riflettendo la specificità dell'ecosistema artistico contemporaneo della città. La galleria pone in primo piano l'evidenza empirica della disparità strutturale come giustificazione diretta della propria esistenza e articola su questa base un duplice impegno: il programma espositivo è riservato a chi si identifica come donna, mentre lo spazio accoglie esplicitamente tutti i generi, una distinzione che inquadra l'opportunità artistica individuale dentro un più ampio investimento sulla costruzione di una comunità inclusiva.

Lo stesso posizionamento si riflette nella scelta di operare nella scena artistica di Los Angeles, città storicamente progressista ma anche commercialmente stratificata, dove le artiste restano sottorappresentate nonostante la rilevanza del contesto come centro artistico globale: un intervento deliberato, rafforzato dall'attenzione alla ricerca accanto all'esposizione, che riflette un impegno a costruire conoscenza e non solo visibilità. La citazione trasparente dei dati di mercato, accanto a una programmazione accessibile e accogliente, incarna bene questa tensione tra critica dello status quo e costruzione di un'alternativa affermativa: il modello non presenta le artiste donne come vittime, ma come protagoniste la cui opera merita visibilità per i propri meriti. Le risorse della galleria, relative all'insieme di fotografi, fabbricatori, corrieri d'arte, estendono questo stesso impegno oltre l'esposizione, fino all'infrastruttura professionale necessaria a sostenere le carriere artistiche nel tempo.

L'inclusione esplicita di artiste non binarie accanto alle donne riflette un'apertura intersezionale che porta il modello oltre le categorie binarie, in dialogo con un panorama in evolu-

zione su identità e rappresentanza nell'arte contemporanea. Ed è la scelta stessa di operare come progetto curatoriale, anziché come galleria commerciale convenzionale, a costituire una forma di coraggio istituzionale: la dimostrazione che l'impegno per l'equità di genere nell'arte non richiede un'infrastruttura commerciale tradizionale per essere efficace.

5.7 – *Analisi comparativa cross-case*

Dall'esame congiunto dei sei casi analizzati emerge, con una coerenza che non può essere ricondotta alla mera coincidenza, una convergenza strutturale nella logica di applicazione della LT al problema della disuguaglianza di genere nel mercato dell'arte contemporanea. Nonostante le significative differenze di contesto nazionale, formato istituzionale e periodo storico di fondazione, che spaziano dal 1980 della Gillian Jason Gallery al 2019 di Cumb Gallery, Finkelstein Gallery e Ladies' Room, tutti e sei i casi operano secondo i principi della LT attraverso un insieme comune e riconoscibile di impegni strategici.

Il primo elemento di convergenza riguarda la modalità con cui ciascuna istituzione nomina e affronta il problema della disuguaglianza. In tutti e sei i casi, la disparità di genere non è presentata come esito di carenze individuali delle artiste, bensì come prodotto di meccanismi strutturali di esclusione: la Cumb Gallery cita la percentuale di mostre personali femminili e il divario di prezzo; la Finkelstein Gallery e Ladies' Room fondano esplicitamente il proprio mandato istituzionale su dati empirici di sottorappresentazione; il Frauenmuseum Bonn fu fondato attraverso l'occupazione collettiva di uno spazio fisico come atto di denuncia politica; la Woman Made Gallery inquadra la propria missione come correttivo strutturale di lungo periodo, non come misura transitoria. Tale approccio è perfettamente coerente con il primo principio della LT (Shields, 2010), secondo cui il riconoscimento del potere e del privilegio non è un dato astratto, bensì una premessa operativa dell'agire istituzionale.

Il secondo elemento di convergenza riguarda la produzione di quadri alternativi della conoscenza, che, in tutti i casi, assume forme concrete e documentabili. La Cumb Gallery e la Gillian Jason Gallery producono un catalogo per ogni mostra, costruendo un archivio sistematico della produzione artistica femminile; il Frauenmuseum Bonn mantiene archivi di storia dell'arte, archivi fotografici e una biblioteca specializzata; la Woman Made Gallery connette la pratica artistica al discorso della giustizia sociale attraverso mostre come *Acts of Care*; Ladies' Room affianca alla funzione espositiva una funzione esplicitamente di ricerca. Si tratta, in tutti i casi, di una strategia di ricostruzione della conoscenza, terzo principio della LT, che non si esaurisce nella visibilità immediata delle artiste, ma ambisce alla trasformazione duratura dei criteri di valutazione e di canonizzazione nel settore.

Il terzo elemento trasversale è l'equilibrio deliberato tra il sostegno alla carriera individuale e l'advocacy collettiva, che corrisponde al secondo principio della LT. Ogni istituzione articola in modo diverso ma esplicito questo bilanciamento: la Cumb Gallery sostiene l'individuo attraverso mostre personali e curatela professionale, mentre presenta ogni esposizione come un atto di impegno per l'intera categoria delle artiste donne; la Finkelstein Gallery lavora con un roster ristretto di dieci artiste, ma inquadra il successo individuale come contributo a un più ampio cambiamento di mercato; la Woman Made Gallery privilegia la scala collettiva, con 475 mostre, 10.000 artiste, 350 associate, senza per questo rinunciare all'attenzione al percorso di ciascuna artista.

Alle convergenze appena descritte si affiancano, tuttavia, variazioni contestuali di rilievo, che è opportuno evidenziare, in quanto arricchiscono la comprensione delle molteplici modalità attraverso cui la LT può operare in contesti istituzionali e culturali diversi.

La prima variazione riguarda il modello istituzionale e le sue implicazioni per l'operazionalizzazione dei principi della LT. I modelli commerciali dimostrano che la LT può essere implementata all'interno di strutture di mercato convenzionali senza sacrificare la coerenza della missione; anzi, come ha sostenuto Fehily nel contesto australiano e come ha dimostrato la Cumb Gallery in Italia, la missione e la redditività commerciale non solo sono compatibili, ma si rafforzano vicendevolmente. I modelli *non-profit* mostrano, invece, che la LT può essere realizzata al di fuori del mercato, intrecciandosi con il discorso civico, il radicamento comunitario e l'attivismo politico in senso lato. Il Frauenmuseum Bonn occupa una posizione ibrida, combinando la funzione museale e di ricerca con quella di accademia professionale per artiste, e rappresenta il caso di maggiore istituzionalizzazione del modello, oltre che quello di più lunga durata.

La seconda variazione riguarda la dimensione temporale e il modo in cui incide sull'espressione del coraggio morale, settimo principio della LT. Per il Frauenmuseum Bonn, fondato nel 1981 in pieno dibattito sul femminismo di seconda ondata, il coraggio si è manifestato nell'atto fondativo di occupazione e nella resistenza pluridecennale alle pressioni istituzionali e municipali. Per la Gillian Jason Gallery, la forma più distintiva di coraggio risiede nella continuità intergenerazionale: tre generazioni di donne hanno mantenuto un impegno femminista per oltre quattro decenni, attraversando contesti culturali profondamente mutati. Queste declinazioni del medesimo principio suggeriscono che il coraggio morale, nella LT, non ha una forma fissa, ma si adatta al contesto storico e istituzionale in cui opera, pur mantenendo invariata la sua sostanza, ossia la scelta etica contro la strada di minore resistenza.

La terza variazione, infine, riguarda la perimetrazione della missione rispetto alle categorie identitarie. Cumb Gallery, Frauenmuseum Bonn, Gillian Jason Gallery e Finkelstein Gallery concentrano il proprio programma sulle artiste donne in senso stretto, mentre la Woman Made Gallery e Ladies' Room hanno esteso esplicitamente la propria missione alle artiste non binarie, riflettendo un'evoluzione del *framework* della LT verso un'intersezionalità che rappresenta uno degli sviluppi più significativi e teoricamente fecondi emersi dall'analisi comparativa. Tale estensione non indebolisce la specificità della missione, ma la rende più coerente con la complessità dell'identità di genere nel panorama culturale contemporaneo, e configura un'apertura del modello che potrebbe costituire oggetto di approfondimento in future ricerche.

Nel suo complesso, il quadro comparativo che emerge dall'analisi dei sei casi offre una risposta articolata alla domanda di ricerca posta nell'introduzione. Le iniziative di LT influenzano la rappresentanza e la valutazione delle artiste donne nel mercato dell'arte contemporanea attraverso un meccanismo che opera simultaneamente su tre livelli: a livello micro, attraverso il sostegno diretto alle carriere individuali e la produzione di visibilità, reputazione e risorse professionali per le artiste; a livello meso, attraverso la costruzione di modelli istituzionali alternativi che sfidano le norme del settore e creano pressione verso il cambiamento nelle gallerie, nelle case d'asta e nelle istituzioni museali; a livello macro, attraverso la riformulazione simbolica dei criteri di valore artistico e la dimostrazione, replicata in contesti geografici e istituzionali assai diversi, che la giustizia sociale e la sostenibilità commerciale non si escludono ma si implicano reciprocamente. La convergenza di questo meccanismo nei sei casi analizzati, pur nella diversità delle forme che esso assume, suggerisce

che si tratti di una logica strutturale propria della LT applicata al campo culturale, e non di un esito contingente legato alle specificità di una singola esperienza.

6 – Conclusioni

In risposta alla RQ formulata nell'introduzione *"In che modo le iniziative di Leadership Trasformativa influenzano la rappresentanza delle artiste donne nel mercato dell'arte contemporanea?"*, i sei casi esaminati offrono un'evidenza convergente che va ben oltre la mera conferma empirica del *framework* teorico di riferimento. I risultati cui si è pervenuti suggeriscono, infatti, che l'applicabilità della LT all'equità di genere nel mercato dell'arte non sia contingente a un singolo contesto culturale o istituzionale, bensì rifletta una logica strutturale dotata di riproducibilità che attraversa contesti nazionali, temporali e organizzativi profondamente diversi tra loro.

Ciascuno dei sei casi analizzati si è costituito, fin dalla propria fondazione, come forza pionieristica in un settore in cui la grande maggioranza degli artisti rappresentati nelle gallerie commerciali è composta da uomini. Attraverso l'applicazione coerente dei principi della LT, queste istituzioni hanno contribuito a ridefinire sia la rappresentanza sia la valutazione delle artiste nel mercato dell'arte contemporanea. È opportuno evidenziare, al riguardo, che tale ridefinizione non si è limitata al piano della visibilità immediata: riconoscendo e denunciando apertamente il dominio storico degli artisti maschili e la sistematica sottovalutazione del lavoro delle donne, i casi esaminati hanno operato a un livello più profondo, decostruendo e ricostruendo i quadri della conoscenza attraverso cui il merito artistico viene definito, misurato e tradotto in valore di mercato. La produzione sistematica di cataloghi, la costruzione di archivi, il connubio tra ricerca ed esposizione che caratterizza in particolare Ladies' Room e il Frauenmuseum Bonn, e il recupero dei patrimoni di artiste storicamente dimenticate operato dalla Gillian Jason Gallery, sono tutti indici di una medesima strategia, ossia non già rivendicare uno spazio all'interno del canone esistente, bensì contribuire attivamente alla sua riscrittura.

L'impatto trasformativo di questi modelli, peraltro, si estende ben oltre la dimensione della rappresentanza per investire quella, più complessa e strutturalmente rilevante, del cambiamento istituzionale profondo. Fornendo regolari opportunità espositive, facilitando l'accesso al mercato e impegnandosi in collaborazioni strategiche, i casi analizzati hanno garantito alle artiste una visibilità professionale sostenuta nel tempo, di natura assai diversa da quella episodica che caratterizza le iniziative di inclusione di genere adottate in via straordinaria da istituzioni del mondo dell'arte. Tale intervento strutturale ha affrontato direttamente il divario di valutazione documentato dalla letteratura, influenzando il modo in cui le opere delle donne sono rese visibili, valorizzate criticamente e inserite nei circuiti espositivi e di mercato. Non meno rilevante, infine, è la dimensione simbolica di questa evidenza: il successo commerciale e critico di ciascuno dei sei modelli analizzati contraddice la convinzione, ancora diffusa nel settore, che le mostre esclusivamente femminili costituiscano un'offerta di nicchia, destinata a un pubblico ristretto e ideologicamente motivato. I risultati dimostrano, al contrario, che tali iniziative sono in grado di attrarre pubblici ampi, promuovere un discorso critico di qualità e sostenere una presenza stabile e duratura nell'ecosistema artistico. Si tratta di un'evidenza empirica che dovrebbe indurre a riconsiderare le premesse con cui il mercato dell'arte ha a lungo giustificato la marginalizzazione delle artiste donne.

Dal punto di vista teorico, il presente contributo si propone di richiamare l'attenzione su una declinazione della LT che la letteratura manageriale ha sino ad ora esplorato in modo insufficiente, vale a dire la sua applicazione a settori culturali storicamente caratterizzati da

profondi squilibri di potere strutturale. Il paper sostiene, in particolare, che la LT non costituisce soltanto uno strumento analitico utile per descrivere e interpretare tali squilibri, ma anche e soprattutto un modello operativo capace di orientare concretamente lo sviluppo di forme di *leadership* che sfidano le barriere istituzionali esistenti e promuovono modelli di business alternativi, fondati su principi di equità e inclusione, anziché sulla mera massimizzazione del profitto. Dal punto di vista pratico, i sei casi analizzati offrono altrettanti esempi replicabili, diversi per contesto, formato istituzionale e periodo storico, ma convergenti nella logica strutturale, la cui conoscenza potrebbe rivelarsi di utilità concreta per galleristi, curatori, *policy maker* e istituzioni che intendano affrontare il divario di genere nel proprio ecosistema artistico di riferimento.

Occorre, tuttavia, riconoscere che l'articolo presenta una limitazione rilevante. Difatti, l'analisi si è fondata esclusivamente su fonti documentali pubblicamente accessibili, quali siti web, cataloghi, comunicati stampa, report di settore e articoli, senza includere testimonianze dirette degli attori coinvolti. Tale scelta, giustificata dalla natura esplorativa e comparativa dello studio, non consente tuttavia di cogliere la dimensione esperienziale e processuale della LT, così come è stata vissuta in prima persona da fondatrici, artiste rappresentate, collezionisti e istituzioni partner. Colmare questa lacuna costituisce, a parere di chi scrive, la direzione di ricerca più promettente per gli sviluppi futuri del presente lavoro. L'integrazione di metodologie qualitative, come interviste in profondità e studi etnografici, potrebbe consentire di mettere in luce i meccanismi informali, le tensioni interne e le strategie adattive che necessariamente si celano dietro i dati osservabili. È parimenti auspicabile che future ricerche estendano il *framework* comparativo a contesti geografici e culturali non rappresentati nel presente campione, con particolare riguardo ai mercati emergenti, nei quali le dinamiche di esclusione di genere nel campo culturale assumono connotazioni specifiche che il presente studio non è in grado di cogliere adeguatamente.

7 – Referenze

- Adams, R. B., Kräussl, R., Navone, M., & Verwijmeren, P. (2021). Gendered prices. *The Review of Financial Studies*, 34(8), 3789-3839.
- Arduini, S., Beck, T., & Morelli, V. (2026). The art market and auction houses. A study throughout the gender lens. In P. Paoloni (Ed.), *Art, Culture and Made in Italy: Gender Perspectives in the Contemporary World* (pp. 267-282). Cham: Springer Nature Switzerland.
- Artprice (2024). *The 2024 Contemporary Art Market Report*.
Retrieved from: <https://imgpublic.artprice.com/pdf/the-contemporary-art-market-report-2024.pdf>
- Barrios, M., & Villarroya, A. (2022). What is needed to promote gender equality in the cultural sector? Responses from cultural professionals in Catalonia. *European Journal of Cultural Studies*, 25(4), 973-992.
- Bocart, F. Y., Gertsberg, M., & Pownall, R. A. (2022). An empirical analysis of price differences for male and female artists in the global art market. *Journal of Cultural Economics*, 46(3), 543-565.
- Borin, E., & Donato, F. (2015). Unlocking the potential of IC in Italian cultural ecosystems. *Journal of Intellectual Capital*, 16(2), 285-304.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Cameron, L., Goetzmann, W. N., & Nozari, M. (2019). Art and gender: Market bias or selection bias? *Journal of Cultural Economics*, 43(2), 279-307.

- Chua, R. Y., Morris, M. W., & Mor, S. (2012). Collaborating across cultures: Cultural metacognition and affect-based trust in creative collaboration. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 118(2), 116-131.
- Eikhof, D. R., & Warhurst, C. (2013). The promised land? Why social inequalities are systemic in the creative industries. *Employee Relations*, 35(5), 495-508.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Flick, U. (2004). Triangulation in qualitative research. In U. Flick, E. von Kardoff, & I. Steinke (Eds.), *A companion to qualitative research* (pp. 178-183). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), 219-245.
- Foster, W. (1986). *Paradigms and promises*. Buffalo, NY: Prometheus.
- Freire, P. (1970). *Pedagogy of the oppressed*. New York: Herder and Herder.
- Giroux, H. A. (1995). Educational visions: What are schools for and what should we be doing in the name of education? In J. L. Kincheloe & S. R. Steinberg (Eds.), *Thirteen questions* (pp. 295-302). New York: Peter Lang.
- Han, J., Greve, H. R., & Shipilov, A. (2025). The liability of gender? Constraints and enablers of foreign market entry for female artists. *Journal of International Business Studies*, 56(8), 971-989.
- Hennekam, S., & Bennett, D. (2017). Sexual harassment in the creative industries: Tolerance, culture and the need for change. *Gender, Work and Organization*, 24(4), 417-434.
- Hesmondhalgh, D., & Baker, S. (2015). Sex, gender and work segregation in the cultural industries. *The Sociological Review*, 63(1), 23-36.
- Hillenbrand, E., Karim, N., Mohanraj, P., & Wu, D. (2015). *Measuring gender-transformative change: A review of literature and promising practices*. CARE USA. Working Paper.
- Joseph, A. (2018). Gender equality: Missing in action. In UNESCO (Ed.), *Re/shaping cultural policies: Advancing creativity for development* (pp. 189-207). Paris: UNESCO Publishing.
- Krippendorff, K. (2013). *Content analysis: An introduction to its methodology* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- LeBlanc, A., & Sheppard, S. (2022). Women artists: Gender, ethnicity, origin and contemporary prices. *Journal of Cultural Economics*, 46(3), 439-481.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (1990). Transformational leadership: How principals can help reform school cultures. *School Effectiveness and School Improvement*, 1(4), 249-280.
- Lutter, M. (2015). Do women suffer from network closure? The moderating effect of social capital on gender inequality in a project-based labor market, 1929 to 2010. *American Sociological Review*, 80(2), 329-358.
- Manzo, M., Borin, E., & Saleh, R. (2026). The state-of-the-art of research female entrepreneurship in cultural and creative industries: A literature analysis. In P. Paoloni (Ed.), *Art, Culture and Made in Italy: Gender Perspectives in the Contemporary World* (pp. 19-35). Cham: Springer Nature Switzerland.
- McMillan, K. (2019). *Representation of female artists in Britain 2019*. London: Freelands Foundation. Retrieved from: <https://freelandsfoundation.co.uk>
- Nochlin, L. (1971). Why have there been no great women artists? *ArtNews*, 69(9), 22-39.
- Noe, R. A. (1988). Women and mentoring: A review and research agenda. *Academy of Management Review*, 13(1), 65-78.

- O'Brien, D., Allen, K., Friedman, S., & Saha, A. (2017). Producing and consuming inequality: A cultural sociology of the cultural industries. *Cultural Sociology*, 11(3), 271-282.
- Paoloni, M., Paoloni, N., & Santolamazza, V. (2026). Bridging the gender gap in the contemporary art market. In P. Paoloni (Ed.), *Art, Culture and Made in Italy: Gender Perspectives in the Contemporary World* (pp. 3-17). Cham: Springer Nature Switzerland.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Quantz, R. A., Rogers, J., & Dantley, M. (1991). Rethinking transformative leadership: Toward democratic reform of schools. *Journal of Education*, 173(3), 96-118.
- Shields, C. M. (2010). Transformative leadership: Working for equity in diverse contexts. *Educational Administration Quarterly*, 46(4), 558-589.
- Shields, C. M. (2017). *Transformative leadership in education: Equitable and socially just change in an uncertain and complex world*. New York, NY: Routledge.
- Solal, I., & Snellman, K. (2019). Women don't mean business? Gender penalty in board composition. *Organization Science*, 30(6), 1270-1288.
- Sotheby's (2023). *Key findings & methodology from the \$1M+ art market*. Retrieved from: <https://www.sothebys.com/en/articles/key-findings-methodology-from-the-1m-art-market>
- Szostak, M. (2021). Impact of gender differences in perception of creative identities of artist, creator, manager, entrepreneur and leader on sustainability. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 9(2), 10-36.
- Theoharis, G. (2007). Social justice educational leaders and resistance: Toward a theory of social justice leadership. *Educational Administration Quarterly*, 43(2), 221-258.
- Wang, S. L., Gu, Q., Von Glinow, M. A., & Hirsch, P. (2020). Cultural industries in international business research: Progress and prospect. *Journal of International Business Studies*, 51(4), 665-692.
- Weiner, E. J. (2003). Secretary Paulo Freire and the democratization of power: Toward a theory of transformative leadership. *Educational Philosophy and Theory*, 35(1), 89-106.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.