



Samantekt

Konur sem leiðtogar í sjálfbærri ferðapjónustu



 Co-funded by
the European Union



INNIHALD

01 [Inngangur](#)

02 [Fræðilegur rammi](#)

03 [Leiðtogakenningar](#)

04 [Konur í leiðtogahlutverki í ferðapjónustu](#)

05 [Ferðapjónusta, heimsmarkmiðin og loftslagsbreytingar](#)

06 [Konur og sjálfbær, loftslagsábyrg ferðapjónusta](#)

07 [Lokaorð](#)

08 [Heimildir](#)



Ýttu á fyrirsögn til að fara beint á einstaka kafla!



Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them.



This license enables reusers to distribute, remix, adapt, and build upon the material in any medium or format, so long as attribution is given to the creator. The license allows for commercial use. CC BY includes the following elements:
BY: credit must be given to the creator.



1. Inngangur

Hvers vegna skiptir máli að konur gegni leiðtogahlutverkum í sjálfbærri ferðaþjónustu? Hvernig getur kynjajafnvægi í stjórnunarstöðum stuðlað að ábyrgari og loftslagsvænni hegðun innan geirans?

Markmið þessarar skýrslu er að skapa traustan þekkingargrunn fyrir Erasmus+ verkefnið **We Lead**, Women Leadership in Tourism, Leisure & Hospitality til að nota sem upphafspunkt fyrir kennsluefni sem einnig verður hluti af **We Lead** verkefninu. Skýrslan er aðallega skrifborðsrannsókn, þar sem öll hugtök og viðfangsefni eru sett fram og útskýrt hvernig þau tengjast. Hér er kynntur hugmyndafræðilegur rammi þar sem tengsl milli leiðtogafræða, kynjajafnréttis, ferðaþjónustu og loftslagsbreytinga eru skoðuð. Skýrslunni fylgir rit þar sem bestu venjur eru dregnar fram í gegn um frásagnir af konum sem gegna leiðtogahlutverki í ferðaþjónustu.

Samkvæmt upplýsingum frá Stofnun Sameinuðu þjóðanna um alþjóðaferðaþjónustu (UN World Tourism Organization, WTO), þá eru konur um 54 prósent vinnuafis í ferðaþjónustu alþjóðlega en

fá yfirleitt 10-15% lægri laun en karlar í sambærilegum störfum. Ennfremur, þegar kemur að stjórnunarstöðum, er hlutfall kvenna mun lægra, eða nær 25%, og oft mest í störfum sem tengjast mannauðsmálum, frekar en t.d. markaðsetningu eða fjármáladeildum (World Tourism Organization, 2019).

Konur í leiðtogahlutverkum innan ferðaþjónustu er því viðfangsefni sem þarfnast athygli út frá jafnréttissjónarmiðum en málefnið verður jafnvel enn mikilvægara sé það sett í víðara samhengi við sjálfbæra ferðaþjónustu. Það felur í sér að bæta umhverfisviddinni við, áskorunum sem tengjast loftslagsbreytingum og hvernig geirinn geti færst í átt að loftslagsvænni ferðaþjónustu. Niðurstöður rannsókna benda til þess að konur sem hópur séu meðvitaðri um umhverfismál en karlar sem hópur (Sand, 2022).

2. Fræðilegur rammi

Sjálfbær ferðaþjónusta er sú tegund ferðamennsku sem lágmarkar neikvæð áhrif á samfélag og umhverfi og nýtir til fulls tækifæri til að vera afl fyrir jákvæðar breytingar.

Ferðaþjónusta sem atvinnugrein tengist öllum 17 heimsmarkmiðunum sem Allsherjarþing Sameinuðu þjóðanna samþykkti árið 2015 (United Nations, n.d.) og getur haft bæði jákvæð og neikvæð áhrif á þessi markmið. Sjálfbær ferðaþjónusta er sú tegund ferðamennsku sem lágmarkar neikvæð áhrif á samfélag og umhverfi og nýtir til fulls tækifæri til að vera afl fyrir jákvæðar breytingar. Eða eins og hún er skilgreind af Alþjóðaferðamálastofnuninni (WTO): “Ferðaþjónusta sem tekur fullt tillit til efnahags-, samfélags- og umhverfisáhrifa til skemmri og lengri tíma og uppfyllir þarfir gesta, atvinnugreinarinnar, umhverfisins og heima-fólks” (World Tourism Organization, n.d.). Sjálfbær ferðaþjónusta gerist ekki sjálfkrafa. Við þurfum öfluga leiðtoga með skýra sýn. Og við þurfum leiðtoga með fjölbreytilegan bakgrunn. Við þurfum leiðtoga sem skilja öll þau flóknu ferli sem tengjast sjálfbærri þróun, eru tilbúnir að ögra ríkjandi hugmyndafræði og koma inn í geirann með öðruvísi hæfni en leiðtogar fortíðar.

Við þurfum leiðtoga sem koma úr mismunandi áttum og tilheyra ólíkum hópum.

Mikilvægur þáttur í fjölbreytileika meðal leiðtoga í ferðaþjónustu er kynjahlutfall. Konur eru meira en helmingur vinnuafls í ferðaþjónustu en hlutfall kvenna í efsta lagi stjórnunar innan atvinnugreinarinnar er mun lægra. Fjölgun kvenna í leiðtogahlutverkum í ferðaþjónustu er mikilvægt bæði frá jafnréttissjónarmiði og vegna sjálfbærnimarkmiða, þar sem sýnt hefur verið fram á að jafnara hlutfall kynja í ákvörðunartöku eykur meðvitund um málefni sem tengjast sjálfbærni, þar með talið loftslagsbreytingum, og leiðir til umhverfisvænni reksturs (Altunbas, 2021; Sand, 2022).

Mynd 1 sýnir með myndrænum hætti tengslin á milli heimsmarkmiðanna, sjálfbærrar ferðaþjónustu, kenninga um forystu og mikilvægi þess að konur gegni leiðtogahlutverki í greininni.

Mynd 1: We Lead – Hugmyndafræðilegur rammi





3. Leiðtogakenningar

Hefðbundnar leiðtogakenningar leggja oft áherslu á eiginleika sem tengjast karlmennsku og sterkum körlum. Nýrri kenningar leggja hins vegar meiri áherslu á mikilvægi mannlegra samskipta, þjónustumiðaða nálgun og sjálfbærni, sem allt eru þættir sem kalla eftir eiginleikum sem eru meira í takt við kvenlæg gildi.

Hefðbundnar leiðtogakenningar

Fyrstu kenningar um forystu beindust að eiginleikum leiðtogans og lögðu áherslu á leiðtogahæfni sem eitthvað sem byggði á einstökum eiginleikum óvenjulegra einstaklinga. Kenningin um stórmenni (The Great Man Theory) er sennilega sú kenning sem leggur áherslu á tiltekna eiginleika sem hefur haft mest áhrif. Kenningin, eins og nafnið ber með sér, leggur áherslu á jákvæða eiginleika sem oftast eru tengdir karlmönnum og karlmennsku, eins og líkamlegur styrkur, hugrekki og dirfsku í ákvarðanatöku. Síðar dró úr þessari áherslu á mikilvægi eiginleika leiðtoga og kenningar sem beindu sjónum að hegðun komu fram á sjónarsviðið. Hegðunarkenningar horfa meira til hæfni en eiginleika, sem gefur til kynna að það að vera leiðtogi sé eitthvað sem sé hægt að læra (Deshwal & Mohd, 2020).

Í báðum tilvikum er þó sjónum beint að einstaklingum sem leiðtogum. Með tímanum hafa hins vegar fjölbreytilegri kenningar þróast, sem horfa meira til aðstæðna og samhengis, til forystu sem ferlis og til tengslanna sem eru milli leiðtoga og þeirra sem fylgja. Umbreytandi forysta (e. Transformational leadership) og einlæg forysta (e. authentic leadership) setja athyglina á hlutverk leiðtogans að veita innblástur og hvernig hann eða hún getur haft jákvæð, valdeflandi áhrif á fylgjendur sína. Frá þessum hugmyndum hafa einnig sprottið upp leiðtogakenningar sem horfa til siðfræði og þjónandi forystu (Deshwal & Mohd, 2020). Þó kyn og kyngervi sé ekki sérstaklega getið í þessum nýrri kenningum er engu að síður ljóst að þær innihalda þætti sem eru í meiri samhljómi við kvenlæg gildi en raunin var með fyrri kenningar þar sem tilteknir eiginleikar og hegðun voru í forgrunni.

Sjálfbær forysta snýst um að nálgast stjórnun með ábyrgum hætti, að við dokum við og hugsum um þau áhrif sem aðgerðir okkar hafa á samfélagið og umhverfið í víðara samhengi.

Dr. Jenny Davidson,
Newcastle University Business School.



Sjálfbær forysta

Á sama tíma og vistkreppa plánetunnar dýpkar og þörfin fyrir að færast í átt að sjálfbærari lífsstíl, bæði hvað varðar umhverfismál og samfélagslegt réttlæti, verður meira knýjandi hefur forysta sem ferli til að ná sjálfbærnimarkmiðum fengið sífellt meiri athygli. Sjálfbær forysta er hugtak sem er oft notað en sjaldnar skilgreint. Hvað nákvæmlega felur sjálfbær forysta í sér og hvernig er þessi leiðtogastíll ólíkur hefðbundnari leiðtogafræðum?

McGhee & Grant (2017) halda því fram að í gegn um tíðina hafi verið of mikil áhersla í leiðtogafræðum á rökhugsun, tæknihugsun og skrifræði í samfélaginu og innan skipulagsheilda. Þau færa rök fyrir að það hafi verið sterk tengsl milli hefðbundinna leiðtogakenninga og ríkjandi hugmynda um hagkerfið og óheftan hagvöxt, sem er hugmyndafræði sem er að einhverju leyti rótin að ósjálfbærum aðgerðum. Þessi hefðbundna nálgun hefur lítið rými fyrir siðferðislegar vangaveltur, tilfinningar og innsæi, sem eru allt grundvallarþættir í okkar mannlegu tilveru. McGhee & Grant telja að það sé þörf á djúpstæðri viðhorfsbreytingu sem muni leiða til umfangsmikilla breytinga á samfélagslegri uppbyggingu.

Hvers konar forystu þurfum við til að hvetja til þessarar breytinga á gildum? Hvaðan munu slíkir leiðtogar koma?

McGhee & Grant (2017) efast í skrifum sínum um hvort rétt sé að leggja svona mikla áherslu á einstaklinginn, hvort sem um er að ræða hefðbundnar áherslur á eiginleika leiðtogans eða nýrri kenningar sem horfa til leiðtoga sem leiða breytingarferli og eru góðar fyrirmyndir. Í staðinn benda þeir á mikilvægi þess að horfa á forystu sem ferli eða aðgerðir þar sem leiðtogahlutverkið skiptist milli hópmeðlima og sjónum er beint að samskiptum allra innan hópsins. Þau hafna hetjuímyndinni en horfa í staðinn til sameiginlegrar forystu þar sem allir hafa rödd. **Sjálfbær forysta snýst um að skapa rými sem er nærandi fyrir ferli þar sem hópurinn vinnur saman að aðgerðum sem miða að meiri sjálfbærni.** Þessi nálgun er meðvituð um sjálfbærni sem flókið viðfangsefni þar sem allir hlutar kerfisins þurfa að vinna saman. Samskipti, að vinna með hópum og að næra tengslanet eru grunnurinn að slíkri sameiginlegri forystu.

Kyngervi og forysta

Margir af þeim þáttum sem McGhee & Grant leggja áherslu á eru góðum samhljómi við það sem er stundum skilgreint sem kvenlæg gildi, sem eru yfirleitt áberandi hjá kvenleiðtogum heldur en þegar karlar eru einir við stjórnvölinn. Þó það sé mögulegt fyrir karla að rækta og tjá gildi sem tengjast kvenlægum eiginleikum og konur séu fullkomlega færar um að vera ákveðnar, kappsamar og að tileinka sér karllæg gildi, er líklegra að jafnvægi náist milli kvenlægra og karllægra gilda ef bæði konur og karlar taka að sér stjórnendahlutverk.

Ástæðan tengist bæði menningarlegum og sögulegum þáttum, sem hafa mótað kyngervi í gegn um tíðina. Í flestum samfélögum er ákveðinni hegðun, tengd hinu kvenlæga, frekar hampað hjá stelpum á meðan strákar fá sterk skilaboð um að hegða sér á þann hátt að það rými vel við það sem teljum vera karllæga eiginleika.

Þar að auki hafa karllægir eiginleikar verið ráðandi í hinu opinbera rými, sem hefur stuðlað að því að eina leiðin til að vera leiðtogi í stjórnámálum, stjórnsýslu eða viðskiptalífinu sé með því að leggja áherslu á rökhugsun, samkeppni og sífelldan vöxt.

Síðast en ekki síst, þá er kynjajafnvægi meðal leiðtoga mikilvægt sem einn þáttur í fjölbreytilegri forystu. Fjölbreytni meðal leiðtoga tryggir að mikilvæg málefni gleymist ekki vegna þess að þeir sem eru við stjórnvölinn skorti þekkingu eða reynslu af þessum málefnum í sínu persónulega lífi. Leiðtogateymi þar sem ríkir jafnvægi milli kynja eru líklegri til að veita athygli málefnum sem tengjast kyni sérstaklega, t.d. kynbundnu ofbeldi, heldur en ef leiðtogar eru næstum eingöngu karlkyns.

Enn einn kostur við fjölbreytta forystu er sá að samkvæmt rannsóknum skila leiðtogateymi þar sem er fjölbreytileika bæði hvað varðar kyn og þjóðerni betri fjárhagslega afkomu en fyrirtæki þar sem er meiri einsleitni meðal stjórnenda (Singal, 2014).



4. Kvenleiðtogar í ferðaþjónustu

Mikilvægi kynjajafnréttis innan ferðaþjónustu og að konur séu fullir þátttakendur í leiðtogateymum ætti að vera orðið öllum ljóst. Næst verður sjónum beint að núverandi stöðu kvenna í stjórnendastöðum, bæði á heimsvísu, í Evrópu og í löndum þeirra stofnanna og fyrirtækja sem koma að We Lead verkefninu (Írland, Ísland, Danmörk og Spánn).

Eins og áður hefur komið fram er talið að 54 prósent vinnuafis í ferðaþjónustu á heimsvísu séu konur en hlutur kvenna í stjórnunarstöðum er mun lægri eða nær 25 prósentum (World Tourism Organisation, 2019). Samkvæmt nýlegri skýrslu Alþjóðaferðamálastofnunarinnar um konur í ferðaþjónustu tengist þetta lága hlutfall kvenna í stjórnun m.a. kynjamisrétti, skorti á þjálfun fyrir stjórnunarstöður, stjórnir sem hleypa konum ekki að, 10 til 15 prósent kynbundnum launamun, hærra hlutfalli kvenna í láglaunastörfum og vöntun á konum í tæknilegri og betur borguðum störfum eins og t.d. innan

fluggeirans (World Tourism Organisation, 2019). Þrátt fyrir þessa vankanta býður ferðaþjónusta upp á ýmis tækifæri sem gætu dregið úr kynjamisrétti innan atvinnugreinarinnar. Sem dæmi má nefna að oft er mögulegt að aðlaga vinnu að þörfum kvenna þar sem gjarnan er eftirspurn eftir hlutastörfum og vaktavinnu. Kourtesopoulou & Chatzigeisinni (2021) benda á að ferðaþjónusta gefi konum möguleika á frumkvöðlastarfsemi með því að stofna lítil fyrirtæki. Þetta getur eflt þær efnahagslega og aukið þátttöku þeirra í ákvörðunartöku innan samfélagsins.

“

**Menntun er öflugasta vopnið
til að breyta heiminum.**

Nelson Mandela

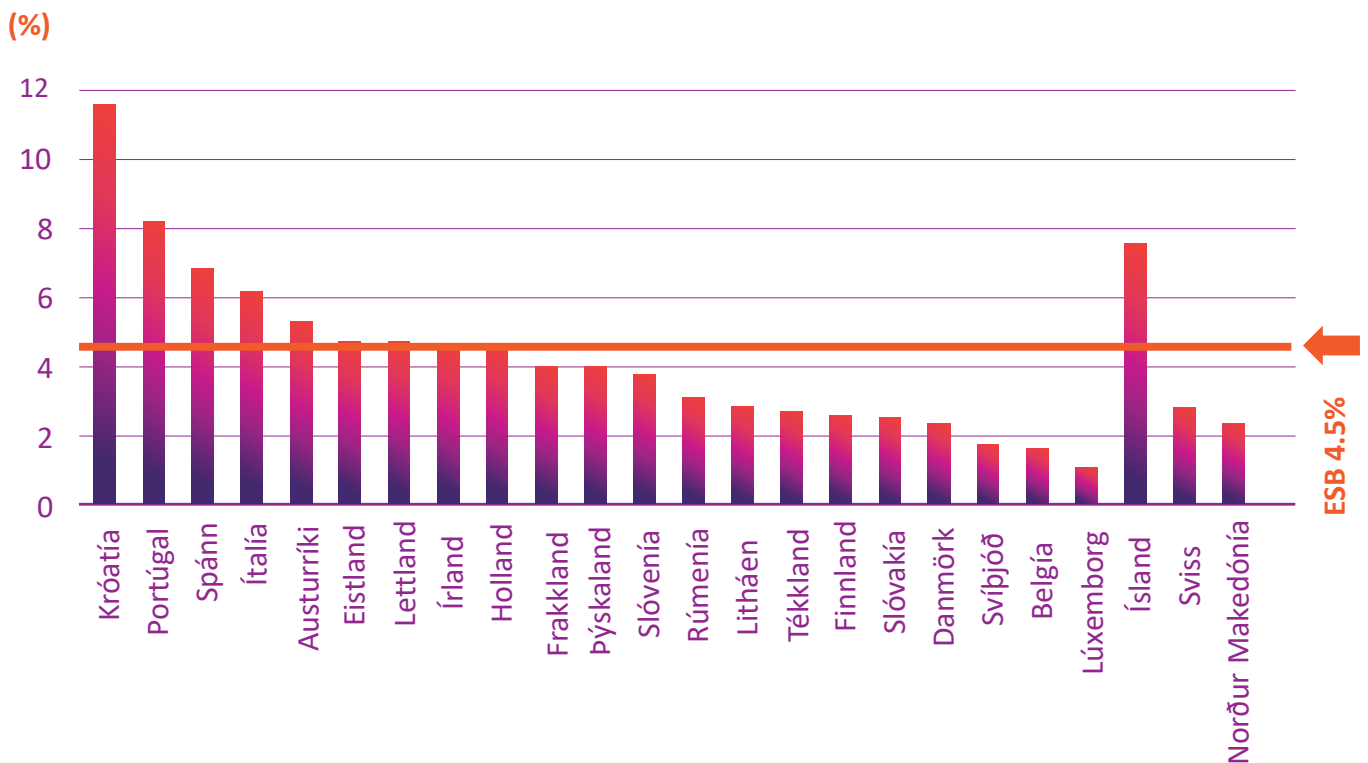


Mikilvægi ferðapjónustu innan Evrópu

Ferðapjónusta er vaxandi atvinnugrein bæði á heimsvísu og í Evrópu. Í nýlegri skýrslu frá Eurostat, þar sem teknar eru saman upplýsingar úr ferðapjónustureikningum í Evrópskum ríkjum, eru sett fram gögn um hlutfall ferðapjónustu í heildarvirðisauka í hagkerfi valdra ríkja í Evrópu.

Mynd 2 sýnir hlutfall ferðapjónustu í heildarvirðisauka í völdum Evrópuríkjum í samanburði við meðaltal í Evrópusambandinu. Vegna COVID faraldursins er viðmiðunarárið sem notað er í flestum ríkjum árið 2019 (Eurostat, 2023).

Mynd 2 – Hlutfall ferðapjónustu í heildarvirðisauka



Eins og sést á myndinni þá er hlutfall ferðapjónustu í heildarvirðisauka vel yfir meðaltali í tveimur ríkjum af þeim fjórum sem taka þátt í We Lead verkefninu, eða á Íslandi á Spáni. Írland er nálægt meðaltalinu en Danmörk undir meðaltali.

Þegar horft er sérstaklega til kynjahlutfalls í ferðapjónustu í þeim Evrópuríkjum sem eru hluti af We Lead verkefninu kemur í ljós að erfitt er að finna tölfræði sem hægt er að bera saman milli ríkja.

Þetta er að hluta til vegna þess að upplýsingar um ferðapjónustu eru oft dreifðar þvert á atvinnugreinar í þjóðhagsreikningum og eins vegna þess að kynjaskiptar upplýsingar eru ekki alltaf aðgengilegar. Á næstu síðum er að finna stutta umfjöllun um mikilvægi ferðapjónustu í hagkerfi ríkjanna fjögurra í verkefninu: Írlandi, Spáni, Íslandi og Danmörku. Í þeim tilvikum þar sem upplýsingar eru aðgengilegar er einnig fjallað um hlutfall kvenna í stjórnunarstöðum innan ferðapjónustunnar.

ÍRLAND



Konur sem leiðtogar í ferðapjónustu á Írlandi

Samkvæmt gögnum frá írsku hagstofunni var hlutur ferðapjónustu í vergri landsframleiðslu um 4 prósent árið 2019 (Central Statistics Office, n.d.). Ekki fundust kynjaskiptar tölfræði-upplýsingar. Gögn frá Eurostat sýna hins vegar að konur voru 47 prósent af vinnuafli í gisti- og veitingageiranum á Írlandi árið 2019 (Central Statistics Office, n.d.). Rétt er að taka fram að þessi tala nær yfir bæði ferðapjónustu, veitingar- og drykkjapjónustu og gistirými.

Varðandi stjórnun og leiðtogastöður, sýna gögn hagstofunnar að konur voru 47,4 prósent

stjórnenda og milli stjórnenda á Írlandi, þvert á alla geira, árið 2020 (Central Statistics Office, n.d.), en upplýsingar vantar um hvernig þetta hlutfall er sérstaklega innan ferðapjónustunnar. Rannsókn á vegum írskrar ferðapjónustustofnunar sýndi hins vegar fram á að konur væru um 19% æðstu stjórnenda innan geirans (Irish Hospitality Institute, 2018), sem bendir til að enn sé verk að vinna að bæta kynjajafnrétti varðandi leiðtogastöður innan ferðapjónustunnar.

ÍSLAND



Konur sem leiðtogar í ferðaþjónustu á Íslandi

Mikilvægi ferðaþjónustu hefur verið vaxandi á Íslandi síðasta áratug. Árið 2019 var hlutur ferðaþjónustu í vergri landsframleiðslu 8,1 prósent, 2 prósentum lægra en meðaltalið á heimsvísu, og fjöldi starfa 31 þúsund eða 15 prósent heildarvinnuafls. Konur eru um 48 prósent vinnuaflsins í ferðaþjónustu (Statistics Iceland, n.d.).

Ekki fundust gögn um hlutfall kvenna í stjórnunarstörfum innan ferðaþjónustu hjá Hagstofu Íslands. Niðurstöður rannsóknar um stöðu innflytjendakvenna í ferðaþjónustu benda þó til að konur hafi ágæt tækifæri til framgangs innan hótél- og veitingageirans, þar með talið konur af erlendu bergi brotnar. Þetta á síður við í öðrum undirgeirum ferðaþjónustunnar, eins og á bílaleigum eða hjá hópferðabílafyrirtækjum (Thorarinsdóttir, 2019).

SPÁNN



Konur sem leiðtogar í ferðapjónustu á Spáni

Árið 2019 var framlag ferðapjónustunnar á Spáni 12,6 prósent af vergri landsframleiðslu og 2,7 prósent af heildar vinnuafli (Instituto Nacional de Estadística, 2022). Þetta er um tveimur prósentum hærra framlag til vergrar landsframleiðslu en meðaltal á heimsvísu, sem sýnir mikilvægi ferðapjónustu í hagkerfi landsins.

Samkvæmt frétt frá spænska miðlinum Agent Travel eru konur um 57 prósent vinnuafis í ferðapjónustu á Spáni, sem er hærra en

alþjóðlega meðaltalið sem er 54 prósent. Eins og annars staðar í heiminum er hlutfall kvenna þó lægra í stjórnunarstöðum innan ferðapjónustunnar, eða aðeins um 33 prósent. Þetta hlutfall lækkar niður í 13 prósent þegar horft er á stjórnunarstöður á 5 stjörnu hótelum, 5 prósent fyrir hótélkeðjur og hlutfall kvenna meðal æðstu stjórnenda er aðeins 3 prósent (Agent Travel, 2021)

DANMÖRK



Konur sem leiðtogar í ferðaþjónustu í Danmörku

Samkvæmt Hagstofu Danmörku var hlutur ferðaþjónustu í vergri landsframleiðslu 2,2 prósent árið 2019 (Statistics Denmark, n.d.) Jafnvel þó hlutfall ferðaþjónustu í vergri landsframleiðslu sé minna í Danmörku en hinum þremur ríkjunum sem taka þátt í We Lead verkefninu þá má ekki vanmeta mikilvægi ferðaþjónustu í landinu. Sem dæmi þá heimsóttu 16 milljón ferðamenn Danmörku árið 2020, sem er há tala í ljósi smæðar landsins (Worlddata.info, n.d.).

Eins og á við um hin ríkin þrjú, þá var áskorun að finna tölfræði um hlutfall kvenna í stjórnun innan ferðaþjónustu. Hjá Hagstofu Danmerkur er þó hægt að finna upplýsingar um hlutfall kvenna í stjórnunarstöðum almennt á vinnumarkaði, skipt upp eftir opinbera geiranum og einkageiranum. Árið 2019 var hlutfall kvenna í stjórnunarstöðum innan opinbera geirans 58 prósent en aðeins 23 prósent í einkageiranum. Ef litið var á vinnumarkaðinn í heild þá var hlutfall kvenna í stjórnunar- og leiðtogahlutverkum um 30 prósent (Statistics Denmark, n.d.).

5. Ferðapjónusta, heimsmarkmiðin og loftslagsbreytingar

Ferðapjónusta er ekki aðeins mikilvæg fyrir hagkerfið heldur líka menningarlegt afl sem hefur áhrif á líf fólks, bæði þeirra sem ferðast og hinna sem búa í samfélögum sem taka á móti ferðamönnum (Higgings-Desbiolles, 2005). Ferðapjónusta hefur einnig margvíslegar tengingar við umhverfi og náttúru og getur haft bæði jákvæð og neikvæð áhrif á öll 17 heimsmarkmið Sameinuðu þjóðanna um sjálfbæra þróun.

Árið 2019, fyrir COVID, var hlutfall ferðapjónustu um 10 prósent af hagkerfi heimsins og skapaði um 333 milljóna starfa. Greinin fékk þung högg í heimsfaraldrinum sem leiddi til 50 prósent samdráttar árið 2020. En hún fór að rétta úr sér strax árið 2021, því er spáð að hún verði komin á svipaðan stað og árið 2019 fyrir lok árs 2023, og vaxtarhorfur til framtíðar eru góðar. Í Evrópu var hlutfall ferðapjónustu í vergri landsframleiðslu 9,2 prósent og greinin skapaði um 38 milljóna starfa (World Travel & Tourism Council, 2022).

Á vefsíðu Alþjóðaferðamálastofnunarinnar, þar sem fjallað er um ferðapjónustu og heimsmarkmiðin, eru færð rök fyrir því að ferðapjónusta bæði geti og eigi að taka virkan þátt í því að ná árangri í átt að sjálfbærum lausnum fyrir fólk, plánetuna og til að styðja við velmegun og frið (Tourism for SDGs, n.d.). Ef þau tvö heimsmarkmið sem hafa skýrustu tenginguna við We Lead verkefnið eru skoðuð (markmið 5 um kynjajafnrétti og markmið 13 um loftslagsbreytingar) eru eftirfarandi tengsl dregin fram milli þeirra og ferðapjónustu á vefsíðunni:

Markmið 5:

Ferðapjónusta gefur verið valdeflandi fyrir konur, sérstaklega vegna tækifæra á vinnu í litlum og meðalstórum fyrirtækjum og í gisti- og veitingageiranum. Ferðapjónusta getur gefið konum tækifæri til að vera virkar og að vera leiðtogar í samfélaginu.

Markmið 13:

Ferðapjónusta hefur áhrif á loftslagsbreytingar

og verður fyrir áhrifum af breytingum á loftslagi. Hagaðilar í ferðapjónustu ættu að hafa leiðandi hlutverk í alþjóðlegum viðbrögðum við loftslagsbreytingum. Ferðapjónustan getur minnkað kolefnissporið í samgöngum og í gistingu og þannig lagt áherslu á vöxt sem byggir á léttu kolefnisspori og um leið tekið þátt í að takast á við eina stærstu áskorun samtímans.

Alþjóðaferðamálastofnunin tilnefndi árið 2017 sem alþjóðleg ár sjálfbærrar ferðamennsku, með tilvísun í að ferðapjónusta gæti verið leiðandi afl í jákvæðum breytingum í samhljómi við heimsmarkmiðin. Boluk ofl. (2019) benda á mikilvægi þess að greina hlutverk ferðapjónustu í sjálfbærri þróun með gagnrýna hugsun að leiðarljósi, og færa rök fyrir því þörf sé á umbreytingu sem byggir á víðtækri þátttöku frekar en að láta einungis markaðinn ráða för. Þeir leggja áherslu á þátttöku allra hagaðila í stefnumótun og ákvarðanatöku sem snýr að skipulagi ferðapjónustunnar og að þar þurfi náttúran líka að eiga sína rödd. Bent er á að ekki sé nægjanlegt að endurbæta núverandi vinnulag heldur þurfi einnig að horfa á róttækari breytingar sem byggir á annars konar hugmyndafræði, t.d. heimssýn frumbyggja, umhyggjusiðfræði, feminískri vistfræði, og róttækum ekósósíalisma. Kyngervi fær sérstaka athygli í greiningunni og lögð er áhersla á hvernig virk þátttaka kvenna í leiðtogahlutverkum innan ferðapjónustu skili sér í mikilvægri vísu sem styðji við sjálfbærni (Boluk et al, 2019).



Fókus á loftslagsbreytingar



We Lead verkefnið leggur áherslu á konur sem leiðtoga í ferðapjónustu í samhengi við eina stærstu áskorun samtímans, loftslagsbreytingar. Aukin skilningur er að myndast meðal hagaðila innan ferðapjónustu að styrkur greinarinnar í framtíðinni velti á því að það sé vilji til að beita sér fyrir stórtækum niðurskurði á losun gróðurhúsalofttegunda og veðja á framtíð sem byggir á lítilli losun koldíoxíðs.

Táknrænt fyrir þessa auknu samstöðu er sú staðreynd að meira en 500 ferðapjónustutengd fyrirtæki og stofnanir höfðu skrifað undir Glasgow yfirlýsinguna um loftslagsaðgerðir í ferðapjónustu aðeins fjórum mánuðum eftir að hún var samþykkt á 26. fundi aðildarríkja Rammasamnings Sameinuðu þjóðanna um loftslagabreytingar sem fram fór í Glasgow í nóvember 2021 (World Tourism Organization, 2022b). Yfirlýsingin er valkvæð skuldbinding sem felur í sér að stofnanir minnki losun um helming fyrir árið 2030 og nái kolefnishlutleysi ekki síðar en 2050. Þeir sem skrifa undir eiga að móta og innleiða aðgerðaráætlun í loftslagsmálum sem er í samhljómi við fimm viðmið sem snúa að mælingum, draga úr losun, endurnýjun, samvinnu og fjármögnun. Alþjóðaferðamálastofnunin leiðir verkefnið í samvinnu

stofnanir í ferðapjónustu og innan verkefnis sem ber heitið “One Planet Tourism Programme” (World Tourism Organization, 2022b).

Umhverfisbreytingar hafa mikil áhrif á ferðapjónustu. Öfgar í veðri geta sérstaklega valdið vandræðum í ferðapjónustu og hnignun náttúru á vinsælum ferðamannastöðum, vegna loftslagsbreytinga, geta haft neikvæð áhrif. Ákveðnar undirgreinar ferðapjónustu, eins og fjalla- og jöklaferðamennska, geta verið sérstaklega varnarlausar gagnvart þessum breytingum og fyrirtæki í þeim geira gætu þurft að endurskoða starfsemi sína út frá öryggissjónarmiðum.

Ferðapjónustufyrirtæki starfa ekki í tómarúmi. Þannig að þó að greinin geti haft frumkvæði að bæði mótvægisáðgerðum og aðlögun að breytingum, eru aðgerðir mun líklegri til að skila árangri ef þær hafa stuðning af skýrum lagaramma sem styður við loftslagsvænar aðgerðir.

Loftslagsverkefni innan ferðapjónustu beina oft sjónum að einföldum aðgerðum eins og betri úrgangsstjórnun, kaup á kolefniseiningum til að jafna út losun og að taka upp loftslagsvæna tækni.

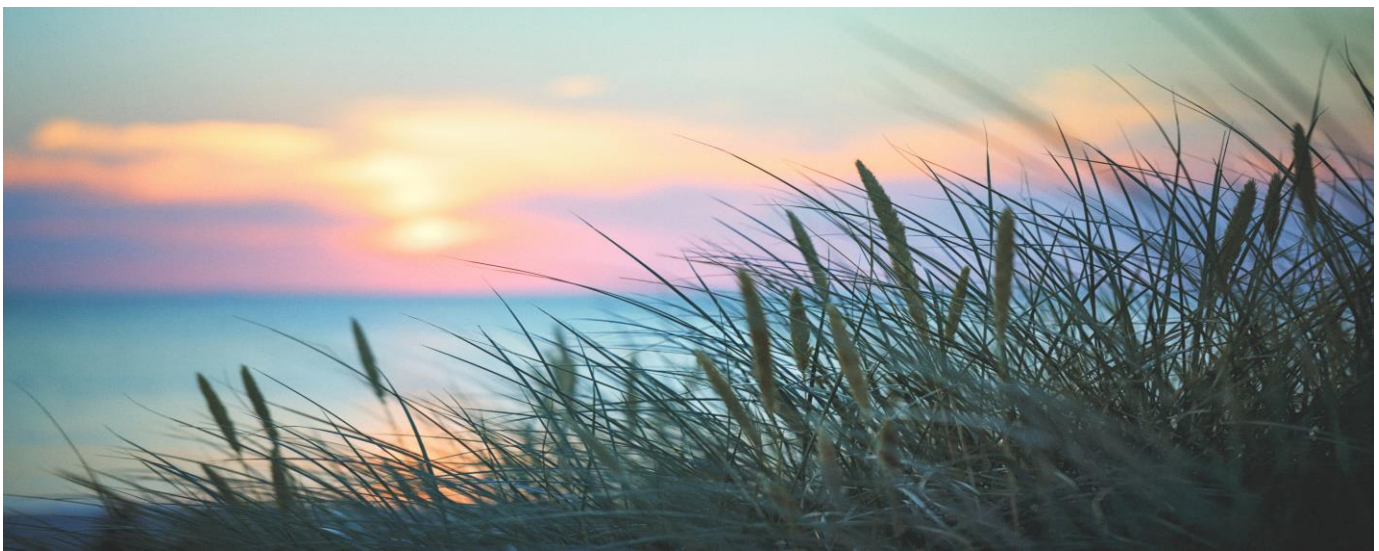
Umhverfissvottun fyrir tiltekna þjónustu er dæmi um annað, enn metnaðarfullra skref sem sum fyrirtæki taka. Enn stærra markmið gæti síðan verið verkefni þar sem stefnt er að því að búa til kolefnishlutlausu áfangastaði eða að vinna að breyttum gildum í samfélaginu, sem myndu leiða til breyttra ferðavenja í átt að hófsamari og hægari ferðamennsku.

Í nýlega birtri skýrslu sem gefur yfirlit yfir loftslagsaðgerðir innan ferðaþjónustu eru vísbendingar um að þrátt fyrir að meðvitund um loftslagsbreytingar sé að aukast og mörg fyrirtæki hafi innleitt einhverjar aðgerðir, hafi það ekki leitt til þess að formlegar aðgerðaráætlanir, þar sem árangur er mældur og vaktaður, séu orðnar almennar (World Tourism Organization, 2022a).

Skýrslan byggir á alþjóðlegri könnun þar sem svarendur voru 1139 aðilar innan ferðaþjónustunnar, á áfangastöðum og í ferðaþjónustutengdum stofnunum. Margir þeirra sem svöruðu könnuninni upplýstu að þeir væru nú þegar farnir að taka eftir áhrifum loftslagsbreytingar á sína starfsemi og lífsafkomu. Dæmi sem voru nefnd var hvernig oft sé orðið erfiðara að reka ferðaþjónustufyrirtæki vegna lokana í tengslum við öfgafull veður, eða vegna verðbreytinga á takmörkuðum auðlindum eins og vatni. Annað sem var nefnt voru erfiðleikar við skipulag vegna breytinga á árstíðum og hvernig loftslag hefur áhrif á lykild auðlindir áfangastaðar. Meira á jákvæðum nótum, þá nefndu bæði fulltrúar fyrirtækja og áfangastaða að gestir væru sífellt meira meðvitaðir um loftslagsbreytingar (World Tourism Organization, 2022a).

Þegar spurt var um loftslagsaðgerðir svöruðu 75 prósent að þeir hefðu hafið einhverjar loftslagstengdar aðgerðir en helmingur þeirra hafði gert það án þess að fylgja einhverri formlegri áætlun. Fyrirtæki sem bjóða upp á gistingu voru líklegri til að fylgja formlegri áætlun og stór fyrirtæki eru líklegri en lítil að hafa aðgerðaáætlun í loftslagsmálum. Aðeins 20 prósent þeirra sem svöruðu sögðust mæla losun. Algengasta ástæða þess að mæla ekki var skortur á þekkingu og/eða fjármagni. Algengustu mótvægisáðgerðirnar tengdust orkunýtni, sparnaði og úrgangsstjórnun. Í ljósi þess að meirihlutinn fylgir ekki formlegri aðgerðaráætlun í loftslagsmálum, virðast flestar aðgerðir vera valdar tilviljunarkennt, fremur en að byggja á staðgóðum upplýsingum um möguleg áhrif þeirra til að draga úr losun eða aðlagast breytingum (World Tourism Organization, 2022a).

Meirihluti svarenda valdi “nei” þegar spurt var hvort þeir biðu starfsfólki upp á þjálfun í loftslagsaðgerðum. Almennt sýnir skýrslan að talsvert vanti upp á þegar kemur að því að byggja upp hæfni starfsfólks til að hafa frumkvæði að því að innleiða árangursríkar loftslagsaðgerðir. Þar vantar ekki aðeins þekkingu og meðvitund um loftslagsbreytingar heldur líka að þjálfatæknilega hæfni við að fylgjast með og mæla losun og skilja áhrif mismunandi loftslagsaðgerða. Leiðsögn til að gera loftslagsáætlanir og þjálfun á sértækri hæfni þarf að vera aðlöguð að þörfum minni stofnanna (World Tourism Organization, 2022a).





6. Konur í sjálfbærri og loftslagsábyrgri ferðaþjónustu

Sjálfbærni og kyngervi tengjast með margvíslegum hætti. Þessi tengsl þarf að skoða til að skilja af hverju kyn getur skipt máli þegar kemur að leiðtogum í sjálfbærri og loftslagsábyrgri ferðaþjónustu.

Valdefling kvenna til að vera frumkvöðlar í ferðaþjónustu hefur yfirleitt jákvæð áhrif á sjálfbærni innan geirans (Ertac & Tanova, 2020)). **Rannsóknarniðurstöður benda til þess að siðfræðilegir þættir séu oftast drifkraftur kvenna en karla, sem hvetji þær til að huga að sjálfbærni og umhverfismálum í rekstri** (Figueroa-Domeck et al., 2020). Konur hafa oft

einungis svigrúm til að hefja rekstur lítilla fyrirtækja en sá rekstur er engu að síður mikilvægur og hjálpar til við að skapa fjölbreytni innan atvinnugreinarinnar. Kvenfrumkvöðlar eru oft í forystu þegar kemur að verkefnum sem að heiðra menningararf, staðbundnar matarvenjur og hafa sjálfbærni að leiðarljósi.

Prengjum linsuna...

Ef við horfum sérstaklega á loftslagsbreytingar þá hægt að draga fram a.m.k. þrjár tegundir tengsla milli **kynjajafnréttis og loftslagsbreytinga**.

1. **Hnignun umhverfis**, m.a. vegna áhrifa loftslagsbreytinga, getur haft ólík áhrif á karla og konur vegna ólíkra kynhlutverka. Þetta á ekki síst við í dreifbýli þar sem lífsafkoma fólks byggir beint á náttúruauðlindum og kynjahlutverk og verkaskipting eru í fastari skorðum en oft er raunin í fjölmennari samfélögum.
2. **Ábyrgð** vegna losunar á gróðurhúsalofttegundum, og annars umhverfisálags vegna athafna mannsins, dreifast ekki jafnt á milli karla og kvenna. Hvað loftslagsbreytingar varðar hafa karlar ekki að aðeins stærra kolefnisspor að meðaltali en konur, heldur eru þeir líka líklegri til að vera í stjórnunarstöðum í fyrirtækjum sem bera ábyrgð á stórum hluta losunar, eða innan ríkisstofnanna sem að bera ábyrgð á hagstjórn.
3. **Ólík hlutverk í samfélaginu**, sem oft leiðir til mismunandi gildismats, þýðir að það er mikilvægt að virkja bæði karla og konur í ákvarðanatöku. Fjölbreytilegur bakgrunnur þeirra sem bera ábyrgð á ákvörðunum sem hafa áhrif á allt samfélagið leiðir til fjölbreytilegri hugmynda sem munu á endanum hafa í för með sér betri lausnir heldur en raunin væri ef þeir sem eru við stjórn tilheyrðu allir sama kyni.



Kyngervi og sjálfbær lífsstíl

Umfjöllunin sem hér fylgir rýnir í niðurstöður rannsókna þar sem kynjamunur í tengslum við sjálfbæran lífsstíl er skoðaður sem og hvaða áhrif það hefur á loftslagsvæna stefnu fyrirtækja ef jafnvægi er milli kynja í stjórnendateymum.

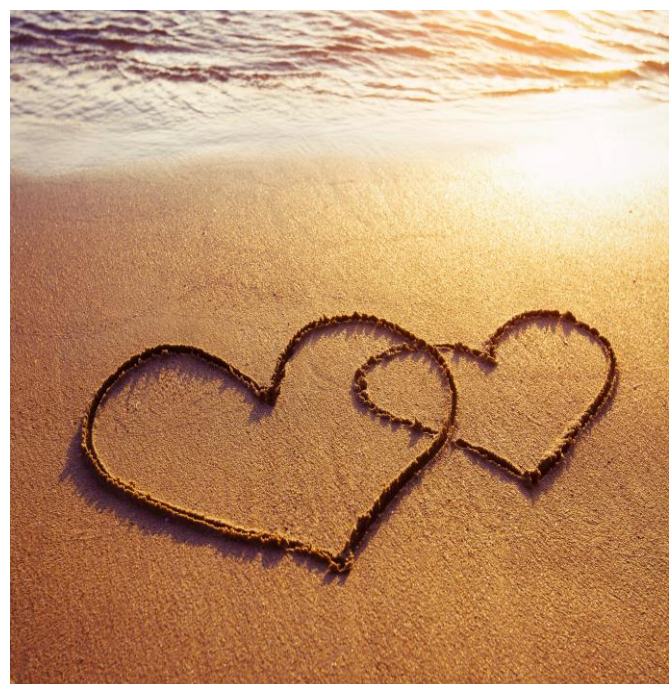
Rannsóknir á kyngervi og umhverfi sýna ítrekað mun milli kynja bæði þegar kemur að umhverfisvitund og vilja til að tileinka sér umhverfisvænni hegðun. Í nýlegri íslenski rannsókn sem skoðaði stjórnun á svæðum þar sem er villt dýralíf, var mælt hvort væri munur milli kynja á gildum gagnvart náttúrunni og á skoðunum ferðafólks á stjórnun svæða þar sem vinsælt er að skoða seli. Niðurstöður úr spurningakönnun sýndu að kvenkyns ferðamenn höfðu visthverfari gildi en karlkyns ferðamenn og voru meðvitaðri um möguleg neikvæð áhrif nærveru fólks á selina. Konur voru líka jákvæðari gagnvart stjórnun tækjum sem miðuðu að því að draga úr þessum neikvæðu áhrifum (Chauvat, Granquist & Aquino, 2022).

Niðurstöður norræns rannsóknarverkefnis um kyngervi og sjálfbæran lífsstíl sýndu að konur sem hópur eru virkari þegar kemur að loftslagsaðgerðum og samfélagsmálum en karlar sem hópur. Einnig kom í ljós að áhrif karla sem hóps var meiri á loftslagsið en áhrif kvenna sem hóps. Þetta norræna rannsóknarverkefni rýndi niðurstöður úr fjölmörgum rannsóknum í norðurhluta Evrópu og Norður-Ameríku, þar sem rannsóknarvettvangur var í samfélögum með svipuð lífskjör og á Norðurlöndum. Rannsóknarniðurstöður úr bæði meginlegum og eigindlegum rannsóknum voru skoðaðar, og kom í ljós að kynjamunurinn var frekar stöðugur óháð því hvaða rannsóknaraðferð var notuð (Sand, 2022).

Dæmi um athyglisverðan mun milli kynja eru matarvenjur, þar sem karlar borða að meðaltali meira kjöt en konur, og í samgöngum, þar sem karlar nota að meðaltali meira eldsneyti en konur (Sand, 2022).

Sérstaklega áhugaverð niðurstaða í norrænu rannsókninni sneri að því hvernig kvenlæg og karllæg gildi mótuðu viðhorf og hegðun í umhverfismálum. Kvenlæg gildi tengd umhyggju höfðu sterk tengsl við umhverfisvæna hegðun. Því meira sem að einstaklingar sýndu kvenlæga hegðun, óháð því hvort um var að ræða karla, konur eða kvár, því líklegri voru þeir til að tileinka sér sjálfbæran lífsstíl (Sand, 2022).

Enn ein áhugaverð niðurstaða úr norrænu rannsókninni var að ungt fólk, sérstaklega stúlkur og ungar konur, virðist vera sérstaklega áhyggjufullt vegna loftslagsbreytinga en á sama tíma eru loftslagsafneitarar flestir meðal eldri karla sem oft hafa unnið í hefðbundnum karlastörfum (Sand, 2022).





7. Lokaorð

Hvers vegna skiptir kynjajafnvægi í stjórnun máli?

Í ljósi þess hversu skýrar rannsóknarniðurstöður eru um meiri umhverfismeðvitund meðal kvenna en karla, og að konur séu líklegri til að tileinka sér umhverfsvæna hegðun, þá er rökrétt að gera ráð fyrir að **aukin þátttaka kvenna í stjórnunarteymum bæði í einkageiranum og hjá hinu opinbera sé líkleg til að leiða til meiri áherslu á umhverfismál**. Rannsóknir sem horfa sérstaklega til þess hvernig fjölgun kvenna í stjórnendastöðum hefur áhrif á árangur í umhverfismálum styður við þessa tilgátu.

Eitt dæmi er rannsókn á vegum rannsóknarhóps hjá peninga- og hagfræðideild alþjóðlegs banka (Monetary and Economic Department of the Bank for International Settlement, Altunbas et al, 2021). Rannsóknin spurði hvort fjölgun kvenna í stjórnunarstöðum hefði jákvæð áhrif á árangur í umhverfismálum. Losun koldíoxíðs var notað sem vísir til að meta árangur og horft var á tengslin milli kynjajafnvægis og losunar koldíoxíðs.

Niðurstöðurnar sýndu að 1 prósent aukning á kvenstjórnendum innan fyrirtækis leiddi til 0,5 prósent lækkunar á losun koldíoxíðs, sem er tölfræðilega marktækur munur. Rannsóknin

komst líka að því að aukið kynjajafnvægi í stjórnendateymum hefur meiri jákvæð áhrif á mótvægisáðgerðir í loftslagsmálum ef konur voru líka í stjórnunarstöðum utan fyrirtækis, t.d. í stjórnámálum og hjá frjálsum félagasamtökum. Að síðustu, þá komst rannsóknarhópurinn að því að eftir Parísarsamkomulagið, þá náðu fyrirtæki með betra kynjajafnvægi að lækka losun 5 prósent meira en fyrirtæki þar sem karlmenn voru í meirihluta stjórnenda (Altunbas et al, 2021).

Þessar niðurstöður staðfesta ekki aðeins mikilvægi þess að konur séu í leiðtogahlutverkum innan fyrirtækja heldur benda líka á að það skipti máli að sé jafnvægi milli kynja í stjórnunarstöðum bæði í einkageiranum og hjá hinu opinbera. Þó þessi rannsókn horfi ekki sérstaklega til ferðaþjónustu er engin ástæða til að ætla annað en það sama gildi innan þess geira, sem er enn önnur ástæða þess að konur sem leiðtogar er mikilvægt málefni að horfa til fyrir loftslagsábyrga ferðaþjónustu.

8. Heimildir

Altunbas et al (2021). *Does gender diversity in the workplace mitigate climate change?* BIS Working Paper. Bank for International Settlement. Monetary and Economic Department. Available at: <https://www.bis.org/publ/work977.pdf>

Boluk, K.A; Cavaliere, C.T. & Higgins-Desbiolles, F. (2019). "A critical framework for interrogating the United Nations Sustainable Development Goals 2030 Agenda in tourism", *Journal of Sustainable Tourism*, 27:7 (pp. 847-864). DOI: <https://doi.org/10.1080/09669582.2019.1619748>

Central Office of Statistics (n.d.). Ireland. Retrieved from: <https://www.cso.ie/en/index.html> Date Accessed: 14-01-2022

Chauvat, M.C., Granquist, S.M. & Aquino, J. (2022). "Gender difference in biospheric values and opinions on nature management actions: The case of seal watching in Iceland". *Ocean and Coastal Management*, vol. 235. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ocecoaman.2023.106483>

Deshwal, V. & Mohd., A.A. (2020). "A Systematic Review of Various Leadership Theories". *Shanlax International Journal of Commerce*, vol. 8 (1), pp. 38-43 DOI:<https://doi.org/10.34293/commerce.v8i1.91>

Ertac, M. & Tamova, C. (2020). "Flourishing Women through Sustainable Tourism Entrepreneurship". *Sustainability*, 12, 5643. DOI: <http://dx.doi.org/10.3390/su12145643>

Eurostat (2023). *Tourism Satellite Accounts in Europe*. Statistical Reports. Available at: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-statistical-reports/w/tourism-satellite-accounts-in-europe-2023-edition>

Figuroa-Domecq, C. Kimbu, A., de Jong, A. & Williams, A.M. (2022). "Sustainability through the tourism entrepreneurship journey: a gender perspective", *Journal of Sustainable Tourism*, 30:7, 1562-1585, DOI: [10.1080/09669582.2020.1831001](https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1831001)

Higgis-Desbiolles, F. (2006). "More than an "industry". The forgotten power of tourism as a social force". *Tourism Management*, vol 27, issue 6 (pp.1192-1208). DOI:<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2005.05.020>

Instituto Nacional de Estadística (2022). *Tourism Satellite Accounts of Spain*. Press Release. Retrieved from: https://www.ine.es/en/prensa/cst_2021_en.pdf

Irish Hospitality Institute (2018). *Diversity and Inclusion in Hospitality and Tourism – A Strategy for Change*. Date Accessed: 14-01-2022

Kourtesopoulou, A. & Chatzigisinni, E. (2021). "Gender Equality and Women's Entrepreneurial Leadership in Tourism: A Systematic Review". Chapter 2 in *Gender and Tourism*, pp. 11-36

Lensen, M., Sun, Y., Faturay, F., Ting, Y.P., Geschke, A., Malik, A. (2018). "The carbon footprint of global tourism". *Nature Climate Change*. DOI: <https://doi.org/10.1038/s41558-018-0141-x>

McGhee, P. & Grant, P. (2017). "Sustainable Leadership. It's Not About Heroes." *CSR, Sustainability, and Leadership*. Eds. G. Eweje & R.J. Bathurst. Routledge Studies in Leadership Research. New York: Routledge.

8. Heimildir

Sand, J. (2022). *Climate, Gender and Consumption. A research overview of gender perspective on sustainable lifestyles*. TemaNord 2022:553. Copenhagen: Nordic Council of Ministers. DOI: <http://dx.doi.org/10.6027/temanord2022-553>

Singal, M. (2014). "The Business Case for Diversity Management in the Hospitality Industry." *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 40, pp. 10-19. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.02.009>

Statistics Denmark (n.d.). *Sustainable Development Goals*. Retrieved from: <https://www.dst.dk/en/Statistik/temaer/SDG/globale-verdensmaal>

Statistics Iceland (n.d.). Tourism Satellite Accounts. Retrieved from: <https://statice.is/statistics/business-sectors/tourism/tourism-satellite-accounts/>

Tourism for SDGs (n.d.). "Tourism and Sustainable Development Goals." *Tourism for SDGs. Platform developed by the UNWTO*. Retrieved from: <https://tourism4sdgs.org/tourism-for-sdgs/tourism-and-sdgs/>

Travel Agent (2021). "Las mujeres representan el 57% del turismo en España pero sólo el 33% ocupa cargos de alta responsabilidad". *Agent Travel Website*. Retrieved from: https://www.agenttravel.es/noticia-041021_Las-mujeres-representan-el-57-del-turismo-en-Espana-pero-solo-el-33-ocupa...html#:~:text=Las%20cifras%20hablan%20por%20s%C3%AD,ocupa%20cargos%20de%20alta%20responsabilidad

United Nations (n.d.). *The 17 goals. History*. UN Department of Social Affairs. Sustainable Development. Retrieved from: <https://sdgs.un.org/goals>

Worlddata.info (n.d.). Tourism in Denmark. Retrieved from: <https://www.worlddata.info/europe/denmark/tourism.php>

World Tourism Organization (n.d.). *Sustainable Development*. Retrieved from: <https://www.unwto.org/sustainable-development>

World Tourism Organization (2019), *Global Report on Women in Tourism – Second Edition*, UNWTO, Madrid, DOI: <https://doi.org/10.18111/9789284420384>

World Tourism Organization (2022a), *Baseline Report on Climate Action in Tourism*, UNWTO, Madrid, DOI: <https://doi.org/10.18111/9789284423965>

World Tourism Organization (2022b). *Glasgow Declaration on Climate Action in Tourism Surpasses 500 Signatories*. Retrieved from: <https://www.unwto.org/news/glasgow-declaration-on-climate-action-in-tourism-surpasses-500-signatories>

World Travel & Tourism Council (2022). *Travel & Tourism. Economic Impact 2022*. Retrieved from: <https://wtcc.org/Portals/0/Documents/Reports/2022/EIR2022-Global%20Trends.pdf>

Samstarfsaðilar í We Lead verkefninu

Samstarf okkar byggir á þeirri trú að þátttaka kvenna í ákvarðanatöku sé góð fyrir plánetuna. Þessi skýrsla, og sú rannsóknarvinna sem hún byggir á, sýnir skýr tengsl milli þátttöku kvenna í leiðtogahlutverkum og jákvæðra þróunar í umhverfismálum. Með því að mæta þörfum og fjárfesta í þjálfun kvenna, sem og bæta við þjálfun fyrir loftslagsleiðtoga, lyftum við upp sýnileika, leiðtogahæfni og samlegðaráhrifum kvenna í ferðaþjónustu, sem leiðir til sjálfbærari framtíðar fyrir Evrópu.

Með því að deila sérstæðu sjónarhorni okkar og styrkleikum, mun fræðsluefni We Lead verkefnisins hafa meira gildi í ólíkum aðstæðum heldur en ef sjónarhornið væri þrengra og byggt á ákveðinni forskrift.



Háskólinn
á Akureyri
University
of Akureyri

UNAK – ICELAND



TRANSFORMIA
Self-Empowerment & Social Responsibility

Transformia – ICELAND

momentum
[educate + innovate]

Momentum – Ireland

CDEa:

CDEA – SPAIN



European
E-Learning
Institute

EUEI - DENMARK

We
Lead



WOMEN IN
TOURISM,
HOSPITALITY
& LEISURE

Fylgdu okkur á
samfélagsmiðlum



www.weleadproject.eu



Co-funded by
the European Union