



## RYANAIR ZIET ZE (NIET) VLIEGEN

Een onderzoek naar de interculturele crisiscommunicatie bij de annuleringscrisis van Ryanair

Bachelor eindwerkstuk

Beau Schenk 5525020

29-01-2018

Begeleider: Roos Beerkens

Aantal woorden: 8020

## Samenvatting

Op 15 september 2017 maakte Ryanair bekend honderden vluchten te annuleren waardoor honderdduizenden reizigers getroffen werden. Op 27 september gebeurde dit nog eens. Ik onderzoek in hoeverre de crisisresponsstrategie van Ryanair de reputatieschade heeft beperkt in Ierland en Nederland. Eventuele verschillen heb ik proberen te herleiden tot culturele verschillen. Dit deed ik door middel van een discoursanalyse en receptieonderzoek aan de hand van de *Situational Crisis Communication Theory* van Coombs (2007). Met de discoursanalyse bekeek ik de verantwoordelijkheid die Ryanair nam en de crisisresponsstrategie die de organisatie gebruikte. Daarnaast bekeek ik aan wie en in welke mate Ierse (RTE) en Nederlandse (NOS) media de verantwoordelijkheid toeschreven en hoe zij de crisisresponsstrategie presenteerden. Vervolgens bekeek ik met een receptieonderzoek hoe dit op belanghebbenden overkwam en wie zij verantwoordelijk achtten. Coombs houdt hierbij onvoldoende rekening met twee invloeden: mediaframing en cultuur. Uit onderzoek van Kim & Cameron (2011) bleek dat mediaframing van invloed kan zijn op de perceptie van belanghebbenden. Media presenteren crises namelijk op een bepaalde manier waardoor emoties worden opgeroepen. Uit onderzoek van Taylor (2000) bleek daarnaast dat cultuur invloed kan hebben op de ontvangst van crisisresponsstrategieën. Door rekening te houden met culturele diversiteit kunnen crisisresponsstrategieën effectiever zijn om de reputatieschade te beperken. Ik gebruikte dimensies van Hofstede (1984) om eventuele cultuurverschillen te verklaren. Uit mijn analyses bleek dat de crisisresponsstrategieën van Ryanair in beide landen gelijk waren maar dat de media ze verschillend presenteerden. De RTE benadrukte bijvoorbeeld meer goede kanten van de organisatie, mogelijk te verklaren door de sterk masculine cultuur die Ierland kent. Uit reacties van Ierse en Nederlandse belanghebbenden werd vooral duidelijk dat de crisisresponsstrategie van Ryanair inconsequent was en voor onduidelijkheid zorgde bij belanghebbenden in beide landen. Daarnaast waren belanghebbenden negatief over de compensatie en hulp die Ryanair bood. Volgens Kim & Cameron (2011) is de beste crisisresponsstrategie gericht op het verlichten van de slachtoffers. Ryanair zou dit niet genoeg hebben gedaan. In beide landen lijkt de inconsequente crisisresponsstrategie de reputatieschade van Ryanair niet beperkt te hebben.

## Inhoud

Samenvatting.....	2
Inleiding .....	5
Theoretisch kader.....	6
Situational Crisis Communication Theory .....	6
Reputatie .....	6
Crisistype .....	7
Crisisrespons.....	7
Framing in de media.....	8
Cultuur .....	9
Culturele vergelijking.....	10
Probleemstelling.....	13
Methode.....	14
Narratieve reconstructie .....	14
Discoursanalyse .....	15
Receptieonderzoek.....	16
Analyse .....	19
Narratieve reconstructie .....	19
Discoursanalyse.....	22
Verantwoordelijkheid.....	22
Crisistype .....	24
Crisisgeschiedenis.....	26
Crisisresponsstrategie .....	27
Receptieonderzoek.....	30
Verantwoordelijkheid.....	30
Crisistype .....	31
Crisishistorie .....	31
Crisisresponsstrategie .....	32

Emotie .....	33
Conclusie en discussie .....	36
Reflectie.....	38
Bibliografie .....	39
Corpusoverzicht.....	41
Bijlage .....	47

## Inleiding

Vliegvakanties zijn ongekend populair. Steeds meer mensen kiezen voor het vliegtuig als vervoersmiddel en vooral budgetmaatschappijen groeien gestaag (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2017). Het Ierse Ryanair was de koploper van Europese luchtvaartmaatschappijen in 2016: in een jaar tijd groeide de maatschappij met 15 procent en vervoerde 117 miljoen passagiers (NOS, “Ryanair vervoerde meeste...”, 2017). De service van budgetmaatschappijen is eenvoudig en efficiënt, waardoor de ticketprijzen laag kunnen blijven (O’Connell, 2005). De concurrentie is groot en maatschappijen nemen genoeg met minimale winst om klanten aan te trekken. Verschillende vliegmaatschappijen zijn op deze manier al failliet gegaan, waaronder Air Berlin. Halverwege september 2017 raakte Ryanair in de problemen: honderden vluchten in heel Europa werden geannuleerd door een langdurig personeelstekort. Een aantal weken later gebeurde dit nog eens, waardoor honderdduizenden mensen gedupeerd raakten. De topman, O’Leary, bood zijn verontschuldiging aan en beloofde vervangende vluchten aan te bieden. Met een geschiedenis van negatieve nieuwsberichten wat betreft de werkomstandigheden van piloten en de twijfelachtige veiligheid van de vluchten, is het waarschijnlijk dat de reputatie van Ryanair geschaad wordt. Wat een bedrijf tijdens zo’n crisis naar de buitenwereld communiceert, kan cruciaal zijn voor de reputatieschade die het mogelijk oploopt. De crisisresponsstrategie kan een bedrijf redden, mits toegepast op de juiste manier (Coombs, 2007). Cultuurverschillen kunnen hierbij van grote invloed zijn: getroffen mensen in Nederland, waar de crisis veel aandacht heeft gekregen in de media, behoeven wellicht andere crisiscommunicatie dan mensen in Ierland, waar Ryanair haar oorsprong vindt. Deze maatschappelijke relevantie brengt mij tot de volgende onderzoeksvraag: in hoeverre heeft de crisisresponsstrategie van Ryanair de reputatieschade beperkt in Ierland en Nederland, en zijn eventuele verschillen te herleiden tot culturele verschillen?

## Theoretisch kader

Een crisis, zoals die bij Ryanair, is volgens Coombs (2007) een onverwachte gebeurtenis binnen de werkzaamheden van een organisatie met mogelijke reputatie- en financiële schade. Crises kunnen belanghebbenden, zoals consumenten en investeerders, lichamelijk, emotioneel en financieel aantasten. Het beeld dat belanghebbenden hebben van een organisatie kan hierdoor beïnvloed worden. Door middel van berichtgeving tijdens een crisis kan een organisatie invloed uitoefenen op dit beeld. Deze berichtgeving is onderdeel van een crisisresponsstrategie, dat is alles wat een organisatie zegt en onderneemt nadat er een crisis heeft plaatsgevonden (Coombs, 2006). Coombs (2007) stelde een theorie op waarmee een crisisresponsstrategie aan een type crisis gekoppeld kan worden om zo reputatieschade te beperken: de *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT). De mate van toegeschreven verantwoordelijkheid bepaalt het crisistype en daarmee ook de meest geschikte crisisresponsstrategie.

### Situational Crisis Communication Theory

De SCCT is gebaseerd op de attributietheorie van Weiner (1986, in Laufer en Coombs, 2006) en de neo-institutionele theorie (Allen en Caillouet, 1994, in Coombs, 2006). De attributietheorie heeft te maken met het toeschrijven van verantwoordelijkheid. Mensen ervaren emotionele gevoelens bij situaties en willen altijd een verantwoordelijke aanwijzen (Weiner, 1986, in Laufer en Coombs, 2006). De meest voorkomende emoties zijn woede en sympathie (Coombs, 2007). De neo-institutionele theorie houdt in dat mensen verwachten dat de organisatie zich gedraagt naar bepaalde normen en verwachtingen, en verantwoordelijkheid neemt (Allen en Caillouet, 1994, in Coombs, 2006). Door middel van crisiscommunicatie kan de organisatie de norm weer tegemoetkomen als het hier door een crisis niet meer aan voldoet. Een strategie is bijvoorbeeld het aanbieden van excuses, waarmee de organisatie erkent de norm te hebben geschaad. De SCCT bouwt voort op beide theorieën, volgens de attributietheorie bepaalt verantwoordelijkheid namelijk het crisistype en volgens de neo-institutionele theorie is de crisisresponsstrategie gericht op het herstellen van de norm waar niet aan werd voldaan door de crisis. De SCCT helpt bij het koppelen van de juiste crisisresponsstrategie aan het juiste crisistype om de reputatie te herstellen (Coombs, 2007).

### Reputatie

De reputatie van een organisatie is een positieve of negatieve evaluatie die belanghebbenden hebben van de organisatie (Laufer en Coombs, 2006). Reputatieschade is afhankelijk van de verantwoordelijkheid die een bedrijf toegeschreven krijgt. Dit wordt beïnvloed door drie factoren, de eerste is de controle die de organisatie over de crisis heeft en de tweede factor is de ernst van de

crisis. Hoe meer controle en hoe ernstiger de crisis, hoe meer verantwoordelijkheid aan de organisatie wordt toegeschreven door de belanghebbenden (Coombs and Holladay, 2002). De derde factor is de crisisgeschiedenis waarbinnen een onderscheid wordt gemaakt tussen twee factoren, namelijk het verleden van crises van een organisatie en de geschiedenis van de relatie tussen de organisatie en belanghebbenden. Deze twee factoren worden ook wel versterkers genoemd en hebben niet alleen invloed op de verantwoordelijkheidsclaim, maar ook direct op de reputatie (Coombs, 2006). Een organisatie met een positieve reputatie zal bijvoorbeeld als minder verantwoordelijk voor de crisis worden gezien (Laufer en Coombs, 2006).

## Crisistype

Naar aanleiding van onderzoek houden Coombs en Holladay (2002) een lijst van dertien typen crises aan. Coombs verdeelde deze later over drie clusters. Dit deed hij met een experiment waarbij hij Amerikaanse studenten verantwoordelijkheid liet toekennen aan organisaties in crisissituaties. De clusters zijn: het slachtoffer, het ongeval en het voorkombare cluster. Oftewel crises buiten de macht van de organisatie, onopzettelijke crises en crises die de organisatie had kunnen voorkomen. De mate van beoogde verantwoordelijkheid voor de crisis loopt hier op van geen tot veel verantwoordelijkheid. Het benaderen van een crisis in deze clusters gaat in twee stappen: eerst wordt het type crisis vastgesteld en vervolgens wordt de invloed van de controle van de organisatie, ernst van de crisis en de versterkende factoren meegewogen. Zijn deze erg sterk, dan zal de crisis behandeld moeten worden volgens een zwaarder cluster om reputatieschade te beperken (Coombs, 2006).

## Crisisrespons

Na het vaststellen van het type crisis kan de juiste crisisresponsstrategie worden geselecteerd. Als eerste is het van belang dat een organisatie instructieve informatie biedt. Er zijn drie typen: de basisinformatie over de crisis, informatie over wat belanghebbenden als bescherming moeten doen en informatie over wat de organisatie doet om de crisis te bestrijden of om vervolg te voorkomen. Coombs stelde daarnaast op basis van experimenteel onderzoek tien crisisresponsstrategieën vast, verdeeld over drie clusters: ontkenning, vermindering en acceptatie. Dit is te zien in figuur 1 op de volgende pagina. Bij de eerste neemt de organisatie afstand van de verantwoordelijkheid, bij de tweede presenteren zij de crisis als minder ernstig en binnen het derde cluster vallen strategieën die de belanghebbenden direct aanspreken om de reputatie te beschermen (Coombs, 2006).

Figuur 1 Crisisresponsstrategieën per cluster, vertaald uit Coombs (2006, p. 248).

Cluster	Crisisresponsstrategie
Ontkenning	<p><b>Ontkenning:</b> ontkennen van crisis</p> <p><b>Aanval aanklager:</b> aanvallen van degene die beweert dat er een crisis is</p> <p><b>Zondebok aanwijzen:</b> iemand buiten de organisatie de schuld geven</p>
Vermindering	<p><b>Smoes:</b> beweren dat de crisis onopzettelijk was door middel van een excuus</p> <p><b>Justificatie:</b> beweren dat de schade minimaal is</p>
Acceptatie	<p><b>Vleierij:</b> belanghebbenden prijzen en/of hen herinneren aan goed werk door de organisatie in het verleden</p> <p><b>Bezorgdheid:</b> bezorgdheid voor slachtoffers uiten</p> <p><b>Medeleven:</b> slachtoffers geld of andere vergoeding aanbieden</p> <p><b>Spijt:</b> aangeven zich slecht te voelen over de crisis</p> <p><b>Verontschuldiging:</b> verantwoordelijkheid nemen voor de crisis en vragen om vergeving</p>

## Framing in de media

Bij het gebruik van deze crisisresponsstrategieën besteedt Coombs te weinig aandacht aan de invloed die media kan hebben op de perceptie van belanghebbenden. De media spelen een grote rol bij crisisresponsstrategieën, dit is vaak de manier waarop belanghebbenden over een crisis horen of lezen (Choi en Lin, 2009, in Kim en Cameron, 2011). Volgens Kim en Cameron (2011) presenteren nieuwsmedia crisissituaties op een bepaalde manier, ook wel *framing*, waardoor specifieke emoties worden opgeroepen. Deze emoties beïnvloeden het beeld dat belanghebbenden hebben van de organisatie. Om reputatieschade te beperken, moeten daarom ook emoties van belanghebbenden worden bekeken bij berichtgeving via de media. Jin, Pang en Cameron (2007, in Kim en Cameron, 2011) ontwikkelden het *integrated crisis mapping model* (ICM) om emoties van belanghebbenden bij crises in kaart te brengen en hier een gepaste crisisresponsstrategie op te vinden. Janssen en Gerards



(2016) ontdekten met behulp van een experiment dat er een verband is tussen emotie, vooral woede, van belanghebbenden en reputatie van de organisatie. Zij toonden aan dat het aanbieden van excuses een positief effect heeft op dit verband. Ook Coombs betreft emoties als variabele in zijn SCCT. Emoties beïnvloeden de gedragsintenties van belanghebbenden, bijvoorbeeld het wel of niet kopen van een product van de organisatie (Coombs, 2007). Het ICM en Coombs' SCCT richten zich echter niet voldoende op de rol die nieuwsmedia spelen bij de emoties die belanghebbenden uiten als gevolg van een crisis (Kim en Cameron, 2011). Kim en Cameron laten met hun onderzoek zien wat crisisresponsstrategieën via de media doen met emoties en het gedrag van belanghebbenden (2011).

Zij deden een onderzoek in twee fasen. In fase 1 bekijken ze de crisisnieuwsberichten en de emoties die belanghebbenden hierbij ervaren. Dit is van invloed op de informatieverwerking en de mening die belanghebbenden hebben over de organisatie. In fase 2 bekijken ze verschillende responsstrategieën die invloed hebben op hoe belanghebbenden denken over geloofwaardigheid, schuld en intenties van de organisatie. Uit een daaropvolgend experiment bleek dat mensen nieuwsberichten over dezelfde crisis met menselijke slachtoffers met een treurige ondertoon dieper verwerkten dan die met een boze ondertoon. Ook hadden mensen een negatievere houding ten opzichte van de organisatie na het lezen van het boze nieuwsbericht. De crisisresponsstrategie die vervolgens gericht is op verlichting van de schade zou zorgen voor meer geloofwaardigheid dan wanneer de nadruk ligt op straffen en wetgeving. Dit geldt zowel voor de proefpersonen die eerst het treurige nieuwsbericht lazen als de proefpersonen die de boze versie voor zich kregen. Volgens dit onderzoek is de beste crisisresponsstrategie bij een crisis met menselijke slachtoffers dus gericht op verlichting van de slachtoffers. De crisisresponsstrategie wordt echter altijd beïnvloed door mediaframing, als een filter tussen de organisatie en belanghebbenden (Kim en Cameron, 2011). Naast mediaframing is er nog een filter van invloed op de werking van de crisisresponsstrategie: cultuur.

## Cultuur

Coombs is één van de meest toonaangevende auteurs op het gebied van crisiscommunicatie. Wat hij echter buiten beschouwing laat, is het interculturele aspect dat van invloed kan zijn op de crisisresponsstrategieën. Individuen brengen namelijk verschillende attitudes, waarden en overtuigingen met zich mee die allen behoren tot bepaalde culturele identiteiten. Die diversiteit is terug te vinden in communicatie binnen en met organisaties (Stohl, 2000). Uit onderzoek van De Fatima Oliveira (2013) is gebleken dat professionals op het gebied van crisiscommunicatie beamen dat ze culturele diversiteit onvoldoende betrekken in hun management, terwijl ze wel vinden dat het

een belangrijk onderdeel is. Door rekening te houden met culturele diversiteit kan de berichtgeving namelijk effectiever zijn. Een organisatie kan er immers niet zomaar vanuit gaan dat de communicatiestrategie die werkt in de ene cultuur, ook werkt in een andere (Taylor, 2000). Mijn casus levert een bijdrage aan deze leemte in de wetenschap. Dit doe ik door middel van een cultuurvergelijkende analyse, waarbij ik twee culturen met elkaar vergelijk. In mijn onderzoek hanteer ik de definitie van cultuur van Spencer-Oatey en Franklin omdat deze recent is en de dynamiek van cultuur benadrukt:

*“Culture is a fuzzy set of basic assumptions and values, orientations to life, beliefs, policies, procedures and behavioural conventions that are shared by a group of people, and that influence (but do not determine) each member’s behavior and his/her interpretations of the ‘meaning’ of other people’s behavior.”* (Spencer-Oatey, 2008, in Spencer-Oatey en Franklin, 2009, p. 15)

Cultuur wordt dus gevormd door interacties en wordt gedeeld door een groep. Het heeft invloed op het gedrag van mensen binnen deze groep en op de interpretatie van gedrag. De mensen binnen een cultuur hebben echter niet dezelfde culturele eigenschappen, ze zijn er enkel door beïnvloed (Spencer-Oatey en Franklin, 2009). Naast deze beschrijving zijn er nog veel andere definities van cultuur. Hofstede (1984) ziet cultuur niet zoals Spencer-Oatey als dynamisch, maar als iets statisch. Cultuur is volgens Hofstede geprogrammeerd in de hersenen en wordt doorgegeven door relaties, zoals ouders op kind. Ik gebruik Hofstede’s statische definitie niet maar zijn theorie over het vergelijken van culturen wel.

## Culturele vergelijking

Hofstede nam tussen 1967 en 1973 ongeveer 117.000 vragenlijsten af onder medewerkers van de multinational IBM. Op basis van de resultaten maakte hij een onderscheid tussen vier dimensies om culturen mee te bekijken en vergelijken: machtsafstand, onzekerheidsvermijding, individualisme en mannelijkheid. Een decennium later werd, na vervolgonderzoek, een vijfde dimensie toegevoegd: oriëntatie op de lange termijn (Hofstede en McCrae, 2004). Veel wetenschappers hebben kritiek op zijn onderzoek, waaronder Bell Ross en Faulkner (1998). Het onderzoek is bijvoorbeeld uitgevoerd over een eenzijdige groep met vooral hoogopgeleide, mannelijke participanten van één bedrijf. Het onderzoek zegt hierdoor mogelijk meer over de cultuur binnen IBM en over deze specifieke groep mensen, dan over de nationale cultuur. Daarnaast is er kritiek op zijn definitie van cultuur. Culturen zijn niet statisch en zijn altijd aan verandering onderhevig, waardoor ook de dimensies kunnen veranderen. Toch is Hofstedes onderzoek waardevol binnen cultuurstudies. De dimensies geven ons

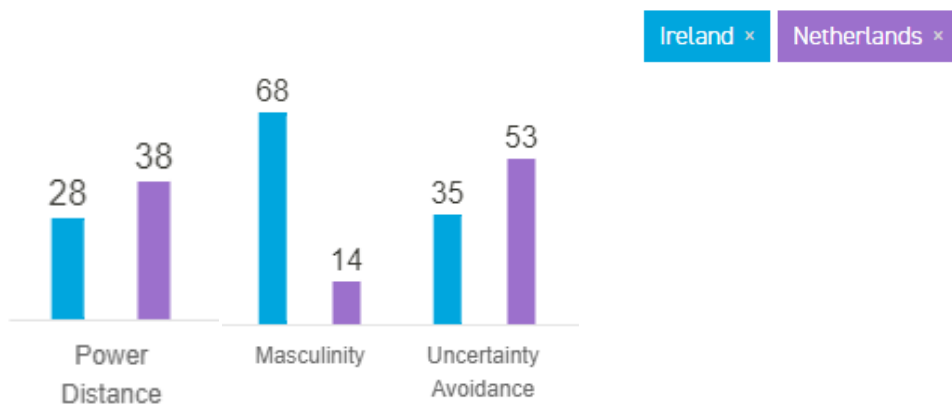
handvaten om over cultuur en cultuurverschillen te praten, iets wat tot hiervoor nog niet zo breed was onderzocht (Bell Ross en Faulkner, 1998).

Taylor publiceerde in 2000 een onderzoek waarin zij een interculturele crisis van Coca-Cola analyseerde en verklaarde aan de hand van twee van Hofstedes dimensies: machtsafstand en onzekerheidsvermijding. Bij machtsafstand bekijkt Hofstede in hoeverre de ongelijkheid wordt geaccepteerd door de minder machtige groepen in de samenleving. Onzekerheidsvermijding gaat over het omgaan met ongestructureerde en nieuwe situaties. Sommige culturen proberen deze situaties te ontwijken door bijvoorbeeld wetten in te voeren en maatregelen te treffen. Andere culturen zijn toleranter tegenover nieuwe inzichten en vaak filosofisch ingesteld (Hofstede, 1984).

Deze twee dimensies zijn het meest relevant voor het onderzoek van Taylor (2000) naar de reacties van belanghebbenden op een crisis bij Coca-Cola in 1999. Belgische scholieren werden ziek nadat zij Coca-Cola hadden gedronken en Coca-Cola haalde meteen alle flessen uit de verkoop. In veel nabijgelegen landen deden ze dit niet. Taylor gebruikte Hofstedes data over verschillende Noord- en Zuid-Europese landen en kwam tot de conclusie dat er een culturele verklaring was voor de verschillende reacties op dezelfde crisis. De Zuid-Europese landen reageerden heftig op de crisis door direct alle producten terug te roepen, terwijl de Noord-Europese landen dit niet deden. Volgens Hofstede zijn de Zuid-Europese landen sterk onzekerheidsmijdend met grote machtsafstanden. De Noord-Europese landen zijn juist zwak onzekerheidsmijdend met kleine machtsafstanden, meer zoals de cultuur van Coca-Cola's herkomstland Amerika. Culturen met hoge onzekerheidsvermijding en grote machtsafstanden schreven Coca-Cola meer verantwoordelijkheid toe en zagen de crisis als gevaarlijker. Mensen in deze culturen willen voorspelbaarheid en regels. Dit onderzoek laat zien dat de reacties op een crisis per cultuur kunnen verschillen en dat hier aandacht voor moet zijn bij het kiezen van een geschikte crisisresponsstrategie.

Bij mijn analyse over de annuleringscrisis van Ryanair gebruik ik dezelfde dimensies om eventuele verschillen in reacties in Nederland en Ierland te verklaren. Ik kijk ook naar een derde dimensie van Hofstede: masculiniteit. Een land met een hoge score is mannelijk en gericht op succes en competitie. Een lage score duidt op vrouwelijkheid en deze cultuur is gericht op zorgen voor elkaar en kwaliteit van leven (Hofstede, 1984). Dit kan van invloed zijn op de ontvangst van de crisisresponsstrategie omdat masculine culturen een falende organisatie mogelijk negatiever beoordelen dan feminine culturen dat doen. In figuur 2 op de volgende pagina is te zien hoe de landen scoren, volgens de tool van Hofstede (Country Comparison, n.d.).

Figuur 2 Machtsafstand, onzekerheidsvermijding en mannelijkheid in Nederland en Ierland



## Probleemstelling

Coombs' SCCT laat zien dat de toegeschreven verantwoordelijkheid voor de crisis het crisistype bepaalt. De crisisresponsstrategie moet hiermee overeenkomen om de reputatie zo goed mogelijk te beschermen (2007). Coombs houdt echter onvoldoende rekening met mediaframing en cultuur. Mediaframing is namelijk van invloed op het beeld dat belanghebbenden hebben van de organisaties (Kim & Cameron, 2011). Uit de theorie blijkt daarnaast dat er nog weinig bekend is over het gebruik van crisisresponsstrategieën op intercultureel niveau. Wanneer hier meer inzicht in is, kunnen crisisresponsstrategieën geoptimaliseerd worden per cultuur zodat bedrijven reputatieschade zo effectief mogelijk kunnen beperken.

Mijn onderzoeksvraag luidt: "In hoeverre heeft de crisisresponsstrategie van Ryanair de reputatieschade beperkt in Ierland en Nederland, en zijn eventuele verschillen te herleiden tot culturele verschillen?". Dit beantwoord ik aan de hand van de volgende deelvragen:

1. Op welke manier heeft Ryanair gereageerd op de annuleringscrisis in Nederland en Ierland?
2. Hoe reageert het publiek in Nederland op de crisisresponsstrategie van Ryanair?
3. Hoe reageert het publiek in Ierland op de crisisresponsstrategie van Ryanair?
4. Zijn eventuele verschillen te herleiden tot culturele verschillen?

## Methode

Door middel van een *mix-methods* benadering kan ik de deelvragen en hoofdvraag beantwoorden. Ik doe een discoursanalyse om het crisistype en de crisisresponsstrategie van Ryanair vast te stellen en vervolgens een receptieonderzoek om te weten hoeveel verantwoordelijkheid belanghebbenden toeschrijven aan Ryanair en hoe zij de crisisresponsstrategie opvatten. Dit ondersteun ik met een narratieve reconstructie. Ik houd mij dus bezig met kwalitatief onderzoek, in tegenstelling tot Coombs' kwantitatieve onderzoek. Ik doe kwalitatief, exploratief onderzoek omdat er nog niet veel bekend is over Coombs' theorieën buiten de Amerikaanse cultuur. Dit moet eerst onderzocht worden, pas later kunnen bevindingen getoetst worden. Daarnaast is mijn onderzoek iteratief. Dit betekent dat ik me steeds verplaats tussen de bevindingen binnen de data en de literatuur. Dit herhalende proces is dynamisch en de volgende stap binnen het onderzoek staat telkens nog niet vast. Hieronder zal ik iedere methode toelichten en de corpora beschrijven.

### Narratieve reconstructie

De narratieve reconstructie is een beschrijving van mijn casus en dient als ondersteuning voor de discoursanalyse. Door middel van een tijdlijn is overzichtelijk wat er precies gebeurd is en wanneer.

Dit corpus bestaat uit online nieuwsberichten van de Nederlandse en Ierse nationale nieuwszenders. Van Nederland is dat de NOS<sup>1</sup> en van Ierland de RTE<sup>2</sup>, te zien in bijlage 1 en 2. Ik kies voor deze bronnen omdat deze alle gebeurtenissen van Ryanair van de laatste jaren beschrijven, vanuit een Nederlands en een Iers perspectief. De nieuwsberichten vind ik door op de websites te zoeken naar de term 'Ryanair'. Hier selecteer ik alle nieuwsberichten vanaf 31 oktober 2017 tot terug in 2011.

Deze data rangschik ik in twee tijdlijnen. De eerste omvat de periode van augustus 2011 tot augustus 2017. Ik kies voor dit tijdsbestek omdat in deze periode enkele grote gebeurtenissen waren waarbij Ryanair in het nieuws is geweest. Deze gebeurtenissen behoren tot de crisisgeschiedenis, een variabele in het SCCT-model van Coombs. Deze bronnen zijn weergegeven in bijlage 4. De tweede tijdlijn is van 15 september 2017 tot 31 oktober 2017: van het eerste nieuws over de annuleringen tot de bekendmaking dat Ryanair groeit ondanks de annuleringscrisis. Ik kies voor deze afbakening omdat het op dit moment al enige tijd stil was in de media rondom de annuleringscrisis. Bovendien begon ik rond deze datum met het onderzoek. Gebeurtenissen na 31 oktober worden niet betrokken in mijn onderzoek.

---

<sup>1</sup> NOS: Nederlandse Omroep Stichting

<sup>2</sup> RTE: Raidió Teilifís Éireann

## Discoursanalyse

De narratieve reconstructie biedt structuur bij de discoursanalyse, waar ik de nieuwsberichten bekijk op talig niveau. Er zijn verschillende benaderingen binnen discoursanalyse. Ik gebruik de discoursanalyse zoals Van den Berg (2004) definieert, waarbij taalhandelingen centraal staan. Taal is namelijk niet enkel iets om een boodschap mee over te brengen, het doet ook iets. Taal creëert een sociale werkelijkheid en een discoursanalyse is gericht op het uitlichten hiervan. Taal omvat hier niet enkel geschreven en gesproken taal maar ook andere vormen die boodschappen overbrengen, zoals beelden. Ik gebruik deze methode om bovengenoemd corpus te bestuderen op tekstueel niveau, om zo inzicht te krijgen in de geconstrueerde werkelijkheid omtrent de annuleringscrisis van Ryanair.

Het corpus voor de discoursanalyse is gelijk aan dat van de tweede tijdlijn. Ik vul dit aan met nieuwsberichten van de officiële website van Ryanair ([www.corporate.ryanair.com](http://www.corporate.ryanair.com)), te zien in bijlage 3. De RTE heeft meer geschreven over Ryanair en de crisis dan de NOS. De RTE publiceerde 35 artikelen, de NOS 10 en Corporate Ryanair 18. Dit verschil neem ik mee in de analyse. Omdat er in grote mate over de crisis is geschreven, blijf ik enkel bij de NOS en RTE als media. Dit zijn grote platforms in beide landen. In de tweede helft van 2017 trok nos.nl in totaal 46.6 miljoen bezoekers en rte.ie 12.6 miljoen (SimilarWeb, 2018).

Om antwoord te geven op de eerste deelvraag, analyseer ik eerdergenoemd corpus. Hiervoor bekijk ik de variabelen van het SCCT-model van Coombs en variabelen van Kim en Cameron, en Janssen. Ter inspiratie gebruik ik de subvragen van Boon (2017) en Koster (2017), in figuur 3. Op basis van de besproken literatuur in mijn theoretisch kader ben ik van mening dat de lijst niet volledig is, daarom vul ik het aan met andere variabelen die ik van belang acht. Zo kijk ik bijvoorbeeld ook naar mediaframing. Iedere subvraag benader ik vanuit het perspectief van Ryanair, de RTE en de NOS.

*Figuur 3 Subvragen voor discoursanalyse, gecategoriseerd per variabele, geïnspireerd op Boon (2017) en Koster (2017)*

---

### **Verantwoordelijkheid**

Wordt er schuld bekend?

Wordt er iemand als verantwoordelijk gezien?

---

### **Crisistype**

Heeft een partij controle over de crisis? Zo ja, welke?

Wat is de ernst van de crisis?

Binnen welk cluster van crisistypen valt de crisis?

---

### **Crisishistorie**

Wordt er gesproken over eerdere crises in de organisatie?

Wordt er gesproken over de relatie in het verleden tussen de organisatie en belanghebbenden?

Wordt er gesproken over andere crises in de organisatie, zoals de 'angstcultuur' bij Ryanair?

---

### **Crisisresponse**

Geeft de organisatie instructieve informatie?

Welke crisisresponsstrategie wordt toegepast?

Past de crisisresponsstrategie bij het crisistype?

Doet de organisatie iets om de crisis op te lossen?

Biedt de organisatie haar excuses aan?

---

### **Emotie**

Uit de organisatie emoties? Zo ja, welke?

Worden er bepaalde emoties opgeroepen bij belanghebbenden door middel van framing in de media?

---

### **Media**

Komt de berichtgeving in de media overeen met wat Ryanair op eigen media zegt over de crisis?

---

### **Cultuur**

Zijn er verschillen in berichtgeving tussen de NOS en RTE? Zo ja, zijn deze toe te schrijven aan cultuurverschillen?

## **Receptieonderzoek**

Met het receptieonderzoek maak ik inzichtelijk hoe de crisis en crisisresponsstrategie van Ryanair worden ontvangen door belanghebbenden. Ik maak hierbij onderscheid tussen Ierse en Nederlandse belanghebbenden.

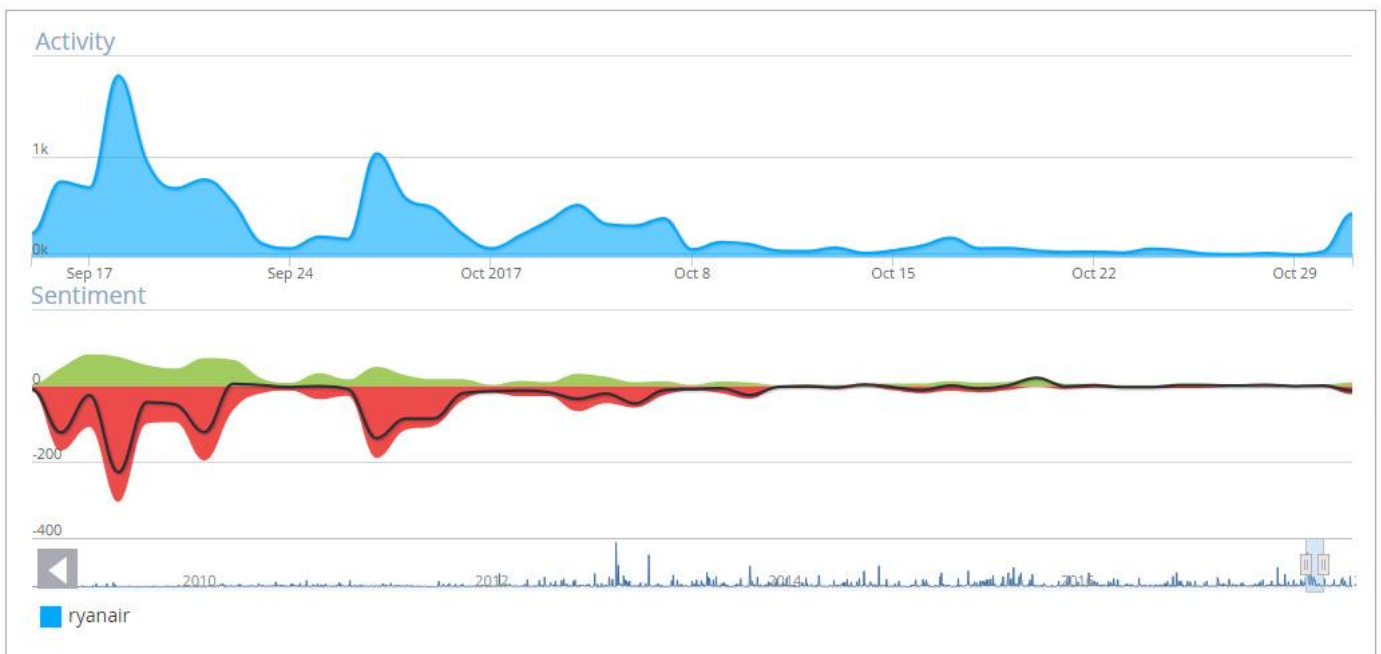
Voor het receptieonderzoek maak ik gebruik van de Facebookpagina's van de RTE (2018) en NOS (2018). Hier zijn de nieuwsartikelen van eerdergenoemde corpora gedeeld. Onder deze artikelen hebben belanghebbenden soms honderden reacties geplaatst. Dit laat zien dat de omvang van de annuleringscrisis groot is. Door middel van deze reacties kan worden opgemaakt wat de perceptie van belanghebbenden is over Ryanair en de crisisresponsstrategie. Ik gebruik deze bronnen omdat hier een relatief duidelijk onderscheid is tussen Nederlandse en Ierse belanghebbenden. Ik ga er vanuit dat de NOS door Nederlanders wordt gelezen en becommentarieerd en de RTE door Ieren. Via pagina's van Ryanair is dit minder goed te achterhalen.



Het corpus vorm ik met behulp van zoekstelsel Coosto (2018). Hiermee maak ik een activiteitsgrafiek die activiteit in de Nederlandse sociale media met betrekking tot Ryanair laat zien, met het zoekwoord ‘Ryanair’ in de periode 15 september 2017 tot en met 31 oktober 2017. Dit is te zien in figuur 4. De pieken laten zien wanneer er veel over Ryanair wordt gepraat. Ik bekijk de reacties onder nieuwsberichten die op deze data zijn gepubliceerd door de NOS. Coosto meet echter enkel Nederlandse data. Omdat ik beide landen zo gelijk mogelijk wil bekijken, selecteer ik ook de Ierse berichten op deze data. De hoeveelheid reacties per bericht varieert tussen de 20 en 800. Ik analyseer deze reacties tot er dataverzadiging optreedt en ik niets nieuws meer vind.

Uit de blauwe lijn in onderstaande figuur blijkt dat er een hogere activiteit was op 16 tot en met 21 september en 27 september. Ik bekijk de reacties op de gepubliceerde nieuwsberichten uit het corpus op drie piekmomenten: 16, 18 en 27 september, te zien in bijlage 5. Een enkele keer is het betreffende nieuwsartikel niet direct geplaatst op Facebook. In plaats daarvan plaatsten de RTE en NOS een kort filmpje. De filmpjes hadden wel betrekking op de nieuwsberichten, daarom bekijk ik de reacties onder die filmpjes op Facebook.

*Figuur 4 Activiteit en sentiment op Nederlandse sociale media tijdens annuleringscrisis met zoekwoord ‘Ryanair’ (Coosto, 2018)*



Met het receptieonderzoek beantwoord ik deelvraag 2 en 3. Dit doe ik door mij te richten op onderstaande subvragen, nogmaals geïnspireerd op Boon (2017) en Koster (2017). Ook deze lijst breid ik uit met andere elementen die ik belangrijk vind voor een compleet beeld van de reacties. Zo richt ik mij bijvoorbeeld meer op cultuur, te zien in figuur 5 op de volgende pagina.

*Figuur 5 Subvragen voor receptieonderzoek, gecategoriseerd per variabele*

---

**Verantwoordelijkheid**

Welke partij is volgens de belanghebbenden verantwoordelijk voor de crisis?

---

**Crisistype**

Welke partij heeft volgens belanghebbenden controle over de crisis?

Wat is de ernst van de crisis volgens belanghebbenden?

Binnen welk cluster van crisistypen valt de crisis volgens belanghebbenden?

---

**Crisishistorie**

Wordt er gesproken over eerdere crises in de organisatie?

Wordt er gesproken over de relatie in het verleden tussen de organisatie en belanghebbenden?

Wordt er gesproken over andere crises in de organisatie, zoals de 'angstcultuur' bij Ryanair?

---

**Crisisresponse**

Wat zeggen belanghebbenden over de crisisresponsstrategie die Ryanair hanteert?

Wat moet de organisatie volgens de belanghebbenden doen om de crisis op te lossen?

---

**Emotie**

Met welke emotie(s) reageren de belanghebbenden op de crisis?

---

**Media**

Zijn er verschillen in reacties van belanghebbenden? Zo ja, zijn deze toe te schrijven aan verschillen in mediaframing?

---

**Cultuur**

Zijn er verschillen in reacties van belanghebbenden? Zo ja, zijn deze toe te schrijven aan cultuurverschillen?

Voordat ik verder ga met de analyse, benadruk ik mijn positie als onderzoeker. Ik ben mij namelijk bewust van het feit dat ik vanuit een bepaald perspectief kijk, ook wel *decentering*. Binnen dit cultuurvergelijkende onderzoek neem ik bijvoorbeeld de positie in van Nederlander. Ik houd hier rekening mee en zorg dat de invloed van deze positie op het onderzoek minimaal is.

## Analyse

Door middel van de drie methodes beantwoord ik de deelvragen waarmee ik later de hoofdvraag beantwoord.

### Narratieve reconstructie

In de narratieve reconstructie beschrijf ik het verloop van de annuleringscrisis en de crisisgeschiedenis aan de hand van een tijdlijn. Dit overzicht dient als ondersteuning bij de discoursanalyse.

De annuleringscrisis van Ryanair, het object van mijn onderzoek, begon op 15 september 2017. Op deze dag maakte Ryanair bekend dagelijks veertig tot vijftig vluchten te annuleren voor de volgende zes weken. Dit komt door een aangepast personeelsbeleid van de Irish Aviation Authority, vanaf nu IAA genoemd. Het roosterjaar veranderde van april tot maart naar januari tot december, waardoor piloten van Ryanair in september en oktober in korte tijd vakantiedagen moesten opnemen. De bezetting kon dit niet aan. Nadat vluchten steeds meer vertraging opliepen, tegen het streven van Ryanair in, besloot de organisatie uit voorzorg vluchten te schrappen. Hierna volgden verschillende gebeurtenissen, weergegeven in figuur 8 op de volgende pagina. De verschillende partijen en woordvoerders die een rol spelen bij de reconstructie zijn te zien in figuur 6 en 7.

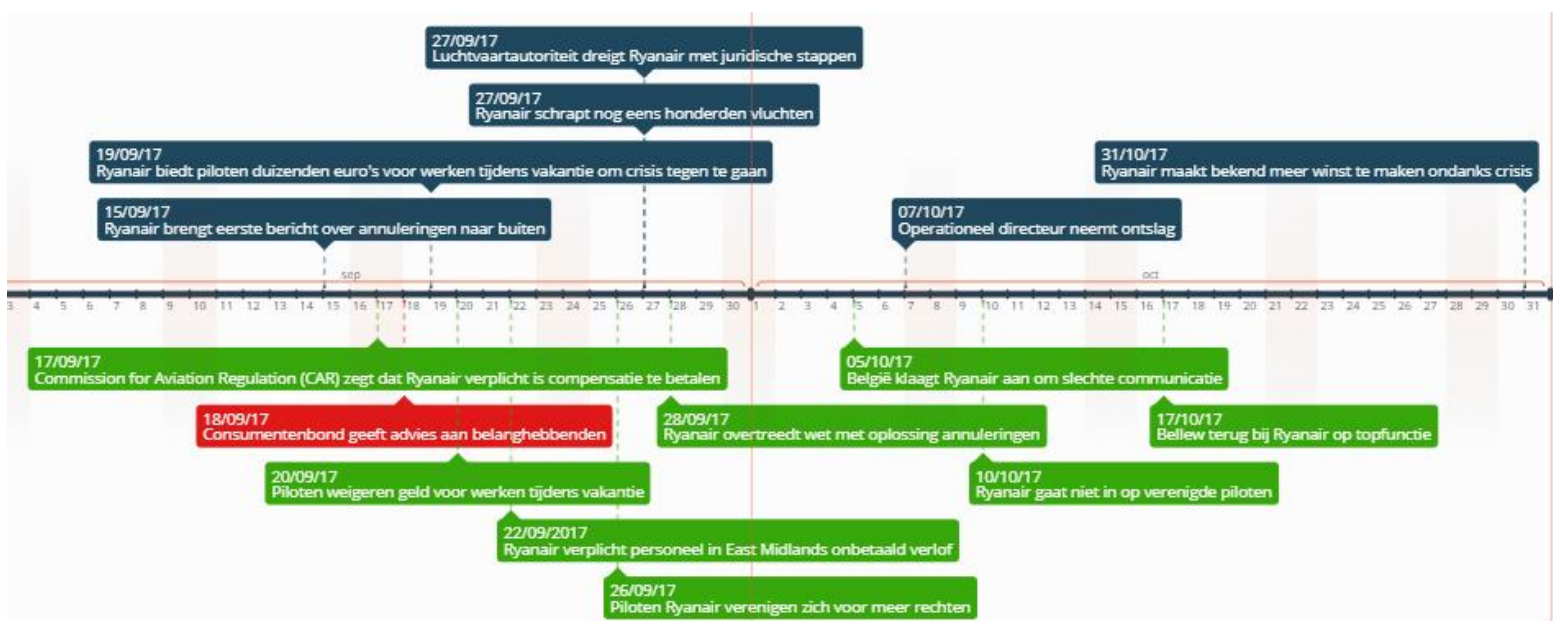
*Figuur 6 Betrokken partijen annuleringscrisis Ryanair*

<b>Nederland</b>	<b>Ierland</b>
Consumentenbond	Irish Aviation Authority (IAA)
Klanten van Ryanair	Commission for Aviation Regulation (CAR)
	Irish Airline Pilots' Association (IALPA)
	Civil Aviation Authority (CAA)
	Klanten van Ryanair

Figuur 7 Woordvoerders Ryanair

Naam	Functie
Michael O’Leary	CEO
Kenny Jacobs	Hoofd marketing
Robin Kiely	Hoofd communicatie
Michael Hickey	COO (oud)
Peter Bellew	COO (heden)

Figuur 8 Tijdlijn met gebeurtenissen tijdens annuleringscrisis



Legenda

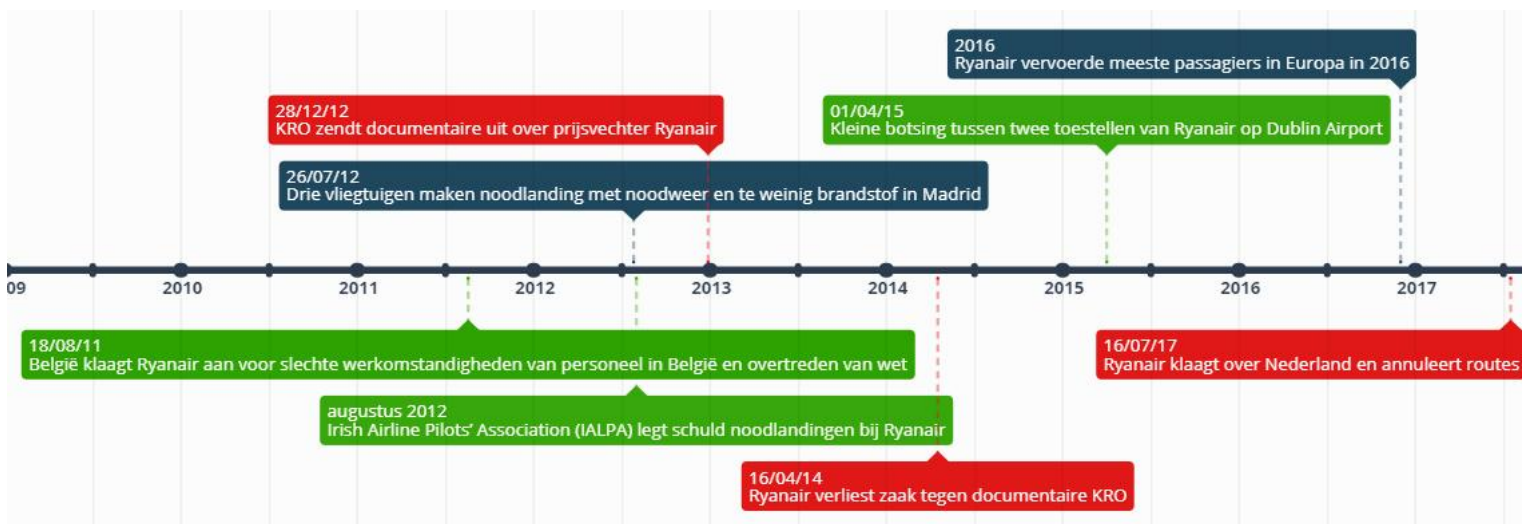
- Nieuws in beide landen
- Nieuws in Ierland
- Nieuws in Nederland

De maatregel om uit voorzorg vluchten te schrappen, ontving veel kritiek. Zo zou Ryanair wetten overtreden en is het verplicht compensatie te betalen aan getroffen reizigers. De Commission for Aviation Regulation (CAR) liet dit weten op 17 september. De Consumentenbond richtte zich op 18 september tot Nederlandse reizigers met advies om compensatie te kunnen ontvangen ondanks de slechte communicatie vanuit Ryanair. Ryanair probeerde op 19 september de crisis tegen te gaan

door piloten bonussen tot €12.000 te bieden als zij kwamen werken tijdens de vakantie. Zij weigerden dit op 20 september. Hierna volgde een strijd tussen Ryanair en piloten: op 22 september verplichtte Ryanair piloten in East Midlands om met onbetaald verlof te gaan en op 26 september verenigden piloten van Ryanair zich om sterker te staan tegen de organisatie. Een dag later, 27 september, werd een nieuwe lijst met geannuleerde vluchten bekend. Vanaf november werden er nog eens honderden vluchten geschrapt. De IAA dreigde met juridische stappen. De periode die volgde kwam Ryanair steeds minder in het nieuws, te zien in figuur 4 op pagina 17.

Op 5 oktober kwam in het Ierse nieuws dat België een rechtszaak begon tegen Ryanair omdat er sprake zou zijn van taaldiscriminatie. In figuur 9 is te zien dat iets soortgelijks al eerder gebeurde. Op 7 oktober nam de operationeel directeur Michael Hickey ontslag. De strijd tussen Ryanair en de piloten hield aan, maar op 10 oktober zei Ryanair niet in gesprek te gaan met de verenigde piloten. Op 17 oktober kwam Peter Bellew terug bij Ryanair als COO, na een jaar bij een andere maatschappij gewerkt te hebben. Uiteindelijk maakte Ryanair op 31 oktober de cijfers van de voorgaande periode bekend: het bedrijf maakte meer winst, ondanks de annuleringen. Onderstaande tijdlijn laat zien wat aan deze periode voorafging.

*Figuur 9 Tijdlijn met gebeurtenissen voorafgaand aan annuleringscrisis*



*Legenda*

- Nieuws in beide landen
- Nieuws in Ierland
- Nieuws in Nederland

In figuur 9 op de vorige pagina is de crisisgeschiedenis te zien. Deze is verschillend in Nederland en Ierland maar kent ook gelijkenissen. In Ierland kwam op 18 augustus 2011 in het nieuws dat België Ryanair aanklaagde, zoals ik zojuist benoemde. In beide landen is Ryanair in het nieuws geweest toen op 26 juli 2012 drie toestellen van Ryanair noodlandingen moesten maken in Madrid. De toestellen zouden met te weinig brandstof hebben gevlogen om kosten te besparen. In augustus benoemde de Irish Airline Pilots' Association (IALPA) Ryanair verantwoordelijk voor deze noodlandingen. Enkele maanden later, op 28 december 2012, werd in Nederland de documentaire MAYDAY! MAYDAY! RYANAIR uitgezonden door de KRO. Verschillende piloten deden hier anoniem hun verhaal, onder andere over de noodlandingen, waaruit bleek dat de werkomstandigheden bij Ryanair de veiligheid in gevaar brachten. Ryanair spande een zaak aan tegen KRO, maar verloor deze op 16 april 2014. Op 1 april 2014 was er een lichte botsing tussen twee toestellen van Ryanair op Dublin Airport. De NOS heeft hier niets over geschreven. Eind 2016 maakte Ryanair de jaarcijfers bekend, waaruit bleek dat zij dat jaar de meeste passagiers in Europa vervoerde. Op 16 juli 2017 kwam Ryanair in het Nederlandse nieuws toen het bedrijf klaagde over restricties van Nederlandse luchthavens. Ryanair annuleerde vervolgens enkele routes. Enkele maanden later begon de annuleringscrisis.

## Discoursanalyse

Nu de annuleringscrisis en crisisgeschiedenis van Ryanair inzichtelijk zijn, bekijk ik het corpus gedetailleerder op tekstueel niveau. De nieuwsberichten van Corporate Ryanair, RTE en NOS analyseer ik aan de hand van de subvragen in de methodesectie. Zo kan ik vaststellen wat de crisisresponsstrategie van Ryanair bij de annuleringscrisis is en hoe de verantwoordelijkheid en crisisresponsstrategie gepresenteerd worden in Nederland en Ierland. Ik verwijs als volgt naar de citaten uit het corpus: (47, O'Leary, Corporate Ryanair, 18 september 2017). Het eerste getal is het nummer van het artikel in het corpus in de bijlage, te zien in de linker kolom. Daarna volgen de naam van degene die ik citeer (wanneer aanwezig), de bron en de datum.

## Verantwoordelijkheid

Zoals eerder beschreven, is de SCCT onder andere gebaseerd op de attributietheorie van Weiner (Coombs, 2007). Dit houdt in dat mensen een schuldige willen aanwijzen bij crisissituaties en de mate van toegeschreven verantwoordelijkheid bepaalt het crisistype. Dit is toe te passen op de annuleringscrisis van Ryanair.

## *Ryanair*

In de berichten van Corporate Ryanair zegt Ryanair meerdere keren verantwoordelijk te zijn voor de crisis. Daarnaast noemen ze ook andere factoren als oorzaak, te zien in onderstaande citaten.

*“This is a mess of our own making.” (47, O’Leary, Corporate Ryanair, 18 september 2017)*

*“[...] as we try to resolve any problems we have created for them [...]” (51, Kenny Jacobs, Corporate Ryanair, 25 september 2017)*

*“These tighter crewing numbers and the impact of ATC capacity restrictions in the UK, Germany and Spain, as well as French ATC strikes and adverse weather (thunderstorms) have given rise to significant delays in recent weeks.” (46, Corporate Ryanair, 15 september 2017)*

Zo wijzen ze de IAA aan die Ryanair door een verandering in de vakantieregelingen in de problemen zou hebben gebracht, zoals eerder toegelicht. Ook noemt Ryanair het slechte weer, stakingen in Frankrijk en beperkingen in het luchtverkeer van het Verenigd Koninkrijk, Spanje en Duitsland als oorzaken van de vertragingen. Ryanair lijkt dus weinig verantwoordelijkheid te nemen voor de crisis, maar biedt wel geregeld nadrukkelijk haar verontschuldiging aan. Hier ga ik later op in.

### *RTE*

De RTE neemt, veel vaker dan de NOS, uitspraken van Ryanair letterlijk over als citaat of in de lopende tekst. De RTE geeft dezelfde factoren die Ryanair noemt de schuld.

Opvallend is dat de schuldtoeschrijving door de RTE vanaf 21 september lijkt te verschuiven van Ryanair als geheel naar de directie, waarbij ook het personeel als slachtoffer wordt gezien. De factoren buiten de macht van Ryanair krijgen nu minder tot geen schuld toegeschreven.

*“Earlier this week the CAA launched an enforcement action against Ryanair for ‘persistently misleading passengers with inaccurate information regarding their rights in respect of its recent cancellations’.” (32, RTE, 30 september 2017)*

### *NOS*

In het eerste artikel op 16 september schrijft de NOS de schuld toe aan een personeelstekort, door de regelgeving van de IAA. De NOS gaat niet in op de details van deze regels. In onderstaand citaat is te zien hoe de NOS schrijft dat Ryanair meerdere factoren buiten de eigen macht schuld toeschrijft.

*“Volgens Ryanair komen de problemen door een tekort aan beschikbare piloten. Oorzaak zou een achterstand in het opnemen van vakantiedagen zijn. Ook het slechte weer en stakingen van luchtverkeersleiders krijgen de schuld.” (2, NOS, 18 september 2017)*

Door ‘krijgen de schuld’ wekt de NOS de suggestie dat het twijfelt over de mate van verantwoordelijkheid die Ryanair neemt. Op 18 september geeft de NOS een vertaald citaat van

topman O’Leary waaruit blijkt dat hij de schuld op zich neemt namens Ryanair. Ook een citaat van een getroffen reiziger laat zien dat de NOS Ryanair als verantwoordelijk ziet voor de crisis.

*“We hebben er een zootje van gemaakt.”* (2, O’Leary, NOS, 18 september 2017)

*“Ik ga niet meer met Ryanair vliegen.”* (3, getroffen reizigers, NOS, 18 september 2017)

Vervolgens weidt de NOS op 21 september uit over de regels die de IAA Ryanair oplegde:

*“De maatschappij zei eerder de vakanties verkeerd ingepland te hebben. Die uitspraak klopt, al ligt de zaak iets ingewikkelder. In een brief aan piloten die in handen is van de NOS schrijft Ryanair dat het door de Ierse toezichthouder IAA gedwongen is [...]”* (4, NOS, 21 september 2017)

Hieruit blijkt dat de NOS twijfelt over de transparantie en betrouwbaarheid van Ryanair. Ryanair gaf deze uitleg echter al in het eerste bericht, op 15 september, en ook de RTE beschreef dit in het eerste bericht. De berichtgeving van de NOS was dus onvolledig.

Net als bij de RTE is bij de NOS een verandering in schuldtoeschrijving. Vanaf 21 september gaan zij in op het pilotentekort als gevolg van werkdruk. Dit analyseer ik bij ‘crisishistorie’.

### Crisistype

De mate van verantwoordelijkheid hangt samen met de crisistypen die Coombs over drie clusters verdeelde. Dit is afhankelijk van de controle die Ryanair over de crisis heeft, de ernst van de crisis en de crisisgeschiedenis. Hierbij maak ik een verschil tussen de verantwoordelijkheid die Ryanair zichzelf toeschrijft en hoe de RTE en NOS dit doen.

### Ryanair

In de berichten van Corporate Ryanair is te zien dat Ryanair de crisis als minder ernstig presenteert door af te zwakken. Daarnaast richt Ryanair zich op verbetering in plaats van op een fout.

*“Ryanair to cancel less than 2% of flights over next 6 weeks to improve punctuality”* (46, Corporate Ryanair, 15 september 2017)

Ryanair lijkt de annuleringscrisis te zien als een crisis die zowel bij Coombs’ cluster ‘slachtoffer’ en ‘ongeval’ hoort als bij ‘voorkombaar’. Aan de ene kant presenteren zij de crisis namelijk als iets dat niet voorkomen had kunnen worden door factoren buiten hun macht de schuld te geven. Daarnaast beschrijft Ryanair de crisis als minder ernstig omdat het een positief effect zal hebben op de kwaliteit van Ryanair en een kleine groep mensen betreft. Aan de andere kant zegt Ryanair dat zij zullen zorgen dat zo’n crisis zich niet nog eens voordoet, bijvoorbeeld in onderstaand citaat. Ryanair geeft aan wat zij doen om vervolg te voorkomen en heeft dus controle over de crisis.



*“Our winter schedule reductions will ensure that no further flights will be cancelled for rostering reasons and our first wave punctuality has increased further this week to 97%”* (55, Kenny Jacobs, Corporate Ryanair, 2 oktober 2017)

### *RTE*

De RTE neemt veel van Corporate Ryanair over. Dit is bijvoorbeeld te zien in de titel van het eerste nieuwsbericht en onderstaand citaat. De annuleringen worden hier gepresenteerd als positief om de stiptheid te verbeteren.

*“The airline said [...] over the next six weeks by less than 2% [...] which will help restore on-time performance to its 90% average.”* (11, RTE, 16 september 2017)

De RTE presenteert de crisis net als Ryanair als ‘ongeval’. Dit verschuift later meer richting ‘voorkombaar’, zoals toegelicht onder ‘verantwoordelijkheid’.

### *NOS*

In tegenstelling tot Ryanair en de RTE schrijft de NOS dat er vluchten geannuleerd worden om bestaande problemen op te lossen.

*“[...] om de gevolgen van personeelstekort en drukte bij de luchtverkeersleiding tegen te gaan.”* (1, NOS, 16 september 2017)

De NOS lijkt de crisis direct te zien als ‘voorkombaar’. Zij schrijven Ryanair veel verantwoordelijk toe omdat de organisatie veel controle zou hebben. Dat is te zien aan het volgende citaat van luchtvaartdeskundige Heerkens over de annuleringscrisis.

*“Een raar verhaal. Als er iets is wat je van tevoren kunt zien aankomen, is het dit. Ik heb dit nooit eerder gezien.”* (3, Hans Heerkens, NOS, 18 september 2017)

Ook de titel van het eerste artikel van de NOS laat zien dat de NOS vindt dat Ryanair controle heeft over de crisis:

*“Ryanair schrapt honderden vluchten ‘om vertraging te voorkomen’”* (1, NOS, 16 september 2017)

Dit impliceert dat Ryanair controle heeft en de annuleringen de directe oplossing zijn tegen vertraagde vluchten. De aanhalingstekens suggereren dat de NOS het oneens is met de oplossing. Dit roept mogelijk woede op bij belanghebbenden. In het artikel zelf wordt echter gedetailleerder besproken dat de vluchten geannuleerd worden om personeelstekort en drukte tegen te gaan.

Daarnaast beschrijft de NOS de crisis als ernstiger door negatieve ervaringen van getroffen reizigers te laten zien in het artikel. Hieronder volgt een voorbeeld:

*“Ga je kapot schamen. Eerste vlucht voor 10 man geannuleerd, nu ook het alternatief!! Eind-faro 2 november. #nooitmeer #ryanair #claimen”* (6, Twitter, NOS, 27 september 2017)

### Crisisgeschiedenis

Een derde factor bij het toeschrijven van verantwoordelijkheid is crisisgeschiedenis, met een onderscheid tussen het crisisverleden en de relatiegeschiedenis tussen Ryanair en belanghebbenden.

Het meest opvallende tijdens het verloop van de annuleringscrisis, is dat een gelijktijdige crisis binnen de organisatie veel aandacht krijgt in de media. De bronnen spreken van een ‘angstcultuur’ of ‘*fear culture*’, waarbij personeel wordt gestraft wanneer ze naar buiten treden met verhalen over de hoge werkdruk of andere slechte arbeidsomstandigheden. Er was al langere tijd sprake van deze crisis maar hier werd niet of in mindere mate over geschreven.

### Ryanair

Ryanair schrijft niets over de crisisgeschiedenis maar wel over de angstcultuur. Deze crisis heeft veel te maken met de annuleringscrisis: veel piloten zouden vertrekken en daardoor ontstaan tekorten. Ryanair ontkent echter de leegloop van piloten.

*“Is Ryanair short of pilots? Ryanair with 400 aircraft currently employs over 4200 pilots a ratio of over 10 pilots per aircraft. Only 4 pilots are needed per aircraft per day. [...] Are lots of pilots leaving Ryanair? No [...].”* (52, Corporate Ryanair, 27 september 2017)

### RTE

De RTE benoemt niet letterlijk crises uit het verleden, zoals de noodlandingen genoemd in de narratieve reconstructie. Wel schrijven ze over de negatieve reputatie van Ryanair, mogelijk beïnvloed door eerdere crises.

*“The move brought bad publicity for an airline which has worked hard over the past few years to improve a reputation for treating passengers badly.”* (14, RTE, 18 september 2017)

De RTE besteedt veel aandacht aan de angstcultuur. Tot 21 september schrijven zij neutraal over Ryanair die het tekort aan piloten ontkent, hierna is de toon twijfelachtiger. Dit is bijvoorbeeld te zien aan ‘clearly’ in onderstaand citaat.

*“He told staff management were being assured during the summer that they had enough pilots when they clearly did not have enough to be able to allocate leave during those months.” (22, RTE, 22 september 2017)*

Vanaf deze datum is de toon vaker negatief over de directie van Ryanair. Zoals ik al toelichtte, wordt het personeel vanaf dit moment als slachtoffer van de organisatie gezien. De RTE schrijft bijvoorbeeld een enkele keer over de veiligheid van de vluchten en hoe dit mogelijk in gevaar komt, of juist niet. Deze nadruk duidt op onbetrouwbaarheid van Ryanair en kan angst opwekken bij belanghebbenden.

*“Some pilots also fear that if uncertified sick leave were included in this, it could cause pilots to operate when not fit to fly in order to attempt to meet the bonus target.” (20, RTE, 20 september 2017)*

### *NOS*

Ook de NOS schrijft niet over crises uit het verleden. Wel benoemen ze ook de negatieve reputatie van de organisatie en angstcultuur. Op 21 september schrijft de NOS over een piloot die anoniem vertelt over de vele piloten die vertrekken naar andere maatschappijen als gevolg van stress. Het feit dat de NOS dit in het nieuws brengt laat zien dat ook zij twifelen aan Ryanair's betrouwbaarheid.

*“Er heerst een angstcultuur bij Ryanair. Ik zou waarschijnlijk ontslagen worden.” (5, anonieme piloot, NOS, 21 september 2017)*

### *Crisisresponsstrategie*

Coombs' SCCT is naast de attributietheorie, ook gebaseerd op de neo-institutionele theorie. Mensen verwachten dat een organisatie voldoet aan bepaalde normen en verantwoordelijkheid neemt. Door middel van de juiste crisisresponsstrategie kan een organisatie weer aan de verwachtingen voldoen nadat een crisis het mogelijk heeft beschadigd.

### *Ryanair*

Corporate Ryanair geeft niet meteen instructieve informatie. Pas drie dagen later, op 18 september, weidt Ryanair uit over de basisinformatie, zoals een lijst met geannuleerde vluchten. Op 20 september geeft de organisatie aan wat zij doen om de crisis te bestrijden. Wat belanghebbenden zelf moeten doen wordt niet nadrukkelijk beschreven. Ryanair geeft aan dat getroffen reizigers bericht zullen krijgen over compensatiemogelijkheden.

*"[...] while we work to resolve this short term rostering failure. We have taken on extra customer service teams to speed up the rate at which we accommodate and action alternative flight requests or refund applications."* (48, Jacobs, Corporate Ryanair, 20 september 2017)

Ryanair maakt daarnaast gebruik van verschillende crisisresponsstrategieën. In ieder bericht dat Corporate Ryanair plaatste over de crisis biedt Ryanair haar verontschuldiging aan, volgens Coombs' strategie in het cluster 'acceptatie'. Zoals ik eerder beschreef, is de oprechtheid twijfelachtig. De organisatie neemt geen volledige verantwoordelijkheid en geeft nauwelijks aan spijt te hebben van de crisis. In de voucher die getroffen reizigers ontvangen, staat wel een spijtbetuiging (bijlage 6).

*"We apologise sincerely to the small number of customers affected by these cancellations, and will be doing our utmost to arrange alternative flights and/or full refunds for them."* (46, Kiely, Corporate Ryanair, 15 september 2017)

*"As one of our valued customers whose original booking was regrettably disrupted when we cancelled 2.100 of the 130.000 Ryanair flights we operate in September and October, we wish to apologise sincerely for the inconvenience we caused you."* (52, O'Leary, Corporate Ryanair, 27 september 2017)

Bovenstaande citaten laten zien welke crisisresponsstrategie Ryanair verder hanteert. Ryanair biedt getroffen reizigers compensatie, volgens de strategie 'medeleven' in het cluster 'acceptatie'. Daarnaast doet Ryanair ook aan 'vleierij' binnen het cluster 'acceptatie'. Ook dit is te zien in de voucher (bijlage 6).

Zoals onder 'verantwoordelijkheid' al is besproken, beweert Ryanair vaak dat de schade minimaal is, volgens de strategie 'rechtvaardiging' in het cluster 'vermindering'. Ook bleek hier dat Ryanair een zondebok aanwijst die schuldig zou zijn aan de crisis, volgens het cluster 'ontkenning'.

### *RTE*

De instructieve informatie die Ryanair biedt, is gebrekkig. Externe partijen vervullen de taak van Ryanair om instructieve informatie te bieden. The Commission for Aviation Regulation houdt zich bijvoorbeeld vanaf 17 september al bezig met de rechten van getroffen reizigers. Zij geven hen advies over wat ze moeten doen om compensatie te ontvangen en leggen druk op Ryanair om getroffen reizigers meer informatie te bieden.

*"Ms Nee advised any affected passengers to keep all their receipts in order to make claims later. She said: "Keep a note of everything. Keep note of all your emails and everything to show you've been*

*trying to get through to Ryanair and then put your claim in on their website.”* (16, RTE, 18 september 2017)

De RTE maakt in het merendeel van de artikelen duidelijk dat Ryanair haar verontschuldiging aanbiedt en benadrukt net als Corporate Ryanair een enkele keer de spijtbetuiging. De RTE neemt de spijtbetuiging en uitingen van vleierij regelmatig over, bijvoorbeeld in onderstaande citaten.

*“We again sincerely apologise to our customers for these deeply regretted cancellations”* (33, Jacobs, RTE, 3 oktober 2017)

*“We have operated a record schedule and traffic numbers during the peak summer months of July and August [...]”* (11, Kiely, RTE, 16 september 2017)

Hoe verder in de crisis, hoe negatiever er wordt geschreven over de crisisresponsstrategie en de directie van Ryanair.

## NOS

Ook bij de NOS worden vanaf 17 september externe partijen betrokken bij de crisis, waaronder de Consumentenbond. Zij geven advies en wijzen mensen op de lijst met geannuleerde vluchten.

*“De juridische afdeling van de Consumentenbond heeft een aantal adviezen voor mensen met een ticket voor een geschrapte vlucht: [...]”* (3, NOS, 18 september 2017)

*“De lijst met geschrapte reizen staat, een beetje verstopt, ook op de website van Ryanair (link).”* (3, NOS, 18 september 2017)

De NOS benadrukt de verontschuldigen minder dan Ryanair en RTE. Enkel in de eerste twee en het op een na laatste artikel van de tien schrijven ze over een letterlijke verontschuldiging. Spijt wordt nergens genoemd. Opvallend is dat de verontschuldiging van topman O’Leary in Nederland een eigen nieuwsartikel krijgt. Op 18 september presenteert de NOS dit als ‘nieuws’, terwijl Corporate Ryanair dit al in het eerste nieuwsbericht schreef op 15 september. Ook in Ierland wordt hier geen apart artikel aan gewijd.

*“Topman Michael O’Leary heeft zijn excuses aangeboden voor de geschrapte vluchten. Volgens hem heeft 98 procent van de klanten of geld teruggekregen of is er vervangend vervoer geregeld. Dat gebeurde na druk van de Britse luchtvaartautoriteit Civil Aviation Authority.”* (9, NOS, 7 oktober 2017)

De NOS neemt, in tegenstelling tot de RTE, de uitingen van vleierij niet over.

## Receptieonderzoek

Het is nu inzichtelijk hoe Ryanair, de RTE en NOS de crisis, verantwoordelijkheid en crisisresponsstrategie presenteerden. Door middel van receptieonderzoek kan ik vervolgens vaststellen wie belanghebbenden verantwoordelijk achtten en hoe de crisisresponsstrategie wordt ontvangen. Hierna kan ik uitspraken doen over de reputatie van de organisatie, om de hoofdvraag te beantwoorden.

## Verantwoordelijkheid

### RTE

Uit de reacties onder nieuwsberichten van de RTE blijkt dat belanghebbenden Ryanair als verantwoordelijk zien voor de crisis. Ook valt hier op dat in reacties op 27 september een duidelijker onderscheid wordt gemaakt tussen Ryanair als organisatie en het personeel dan voor het nieuws over werkdruk. Dit onderscheid werd onder de berichten op 16 en 18 september minder gemaakt. De topman O'Leary en de directie van Ryanair worden als verantwoordelijk gezien.

*"Ryanair have been told by the aviation authority that they have to change their annual leave periods to be in line with EU regulations and can bet they have been told this loads times before. So I'd say typically they making everyone suffer because certain people don't like being told what to do."*  
(Facebook, RTE, 17 september 2017)

*"Michael O'Leary, stop being dishonest, disrespectful, deceptive, immoral degrading. Treat your customers with a little bit of respect and pay any and all costs to you costumers or you will be left with many airplanes but no costumers. Because simply no one will trust you. You're on thin ice as we speak. The public have been sucked dry quite enough over the years now. You got to stop being so greedy and play fair or you will lose."* (Facebook, RTE, 18 september 2017)

### NOS

Ook Nederlandse belanghebbenden zien Ryanair als verantwoordelijk. Het onderscheid tussen Ryanair als gehele organisatie en het personeel als slachtoffer wordt hier op 27 september niet expliciet gemaakt maar wel op 16 en 18 september.

*"Het zijn slavendrijvers voor het personeel. En dat personeel moet ook eens op vakantie. Dus goed zo dat er nu ingegrepen is."* (Facebook, 16 september 2017)

## Crisistype

### RTE

Belanghebbenden blijken de crisis anders in te schatten dan Ryanair dat doet, namelijk als ‘voorkombaar’. Volgens belanghebbenden is de crisis erger en heeft Ryanair meer controle. Onderstaande citaten zijn voorbeelden.

*“We need to know how Ryanair will refund the stress, worry, misery, cost of parking, hotels, cruises, missing important family occasions, hours lost trying to find alternative routes etc.”* (Facebook, RTE, 16 september 2017)

*“That’s very simple. Ryanair should hire enough of fill in pilots to fly Ryanair’s planes. [...]”* (Facebook, RTE, 16 september 2017)

### NOS

Uit reacties bij de NOS blijkt dat ook Nederlandse belanghebbenden de crisis als ‘voorkombaar’ zien.

*“Ernstig om zo een vakantieprobleem op te lossen voor de personeel. Teken dat er iets niet goed is in de organisatie. De klant is de dupe hiervan. Jammer.”* (Facebook, NOS, 18 september 2017)

## Crisishistorie

### RTE

In de reacties bij de RTE wordt niet gesproken over eerdere crises maar wel over de relatie tussen Ryanair en belanghebbenden. Onderstaand citaat laat zien dat belanghebbenden al voor de annuleringscrisis niet tevreden waren over werkzaamheden van Ryanair. Ook wordt gesproken over de angstcultuur.

*“A couple years ago when I criticized Ryanair service and handling, I got a lot of abuse. One person offered to get me a banana boat. Who is smiling now. Their service has always been bad.”* (Facebook, RTE, 18 september 2017)

### NOS

Ook Nederlandse belanghebbenden spreken niet over eerdere crises maar wel over de angstcultuur. Zij waren ook al ontevreden over Ryanair.

*“Komt steeds iets bij, eerst moeten we onze handbagage inchecken en nu dit?!? Laat Ryanair maar zitten hoor.”* (Facebook, 16 september 2017)

*“Tja O’Leary, vliegtuigstoelen kun je steeds korter op elkaar zetten, maar personeel kan keuzes maken om niet meer voor je te werken. Ryanair is over haar hoogtepunt heen. Passagiers en personeel weigeren nog langer als vee behandeld te worden.”* (Facebook, 16 september 2017)

## Crisisresponsstrategie

### RTE

Ierse belanghebbenden schrijven negatief over de crisisresponsstrategie die Ryanair hanteert. Zoals uit de discoursanalyse bleek, gaf Ryanair pas laat en gebrekkig details over de annuleringen. Ook belanghebbenden schrijven hierover.

*“Just list all the flights that will be cancelled for the next 6 weeks Ryanair. Please, that would be very helpful for me!”* (Facebook, RTE, 17 september 2017)

*“About time... ridiculous how long they took to intervene.”* (Facebook, RTE, 18 september 2017)

Uit een groot deel van de reacties blijkt dat mensen de compensatie die Ryanair biedt voor slachtoffers niet voldoende vinden. Ook zijn belanghebbenden negatief over het feit dat Ryanair niet de volledige verantwoordelijkheid op zich neemt en in plaats daarvan een zondebok aanwijst. Daarnaast denken belanghebbenden dat Ryanair smoesjes gebruikt en dat het informatie achterhoudt. Hieruit blijkt dat zij Ryanair wantrouwen.

*“There may be more to all this than holiday entitlements and shortage of pilots.”* (Facebook, RTE, 27 september 2017)

*“Did he just take partial responsibility for what has happened?!?!? What a man.”* (Facebook, RTE, 19 september 2017)

Hoewel de RTE veel nadruk legt op de goede zaken die Ryanair doet, zoals besproken in de discoursanalyse, reageren Ierse belanghebbenden niet met meer begrip dan Nederlandse. Naast de negatieve reacties zijn er echter ook enkele positieve. In deze reacties uiten belanghebbenden vooral begrip voor de situatie omdat het een budgetmaatschappij betreft of een positieve gedragsintentie.

*“Everyone saying they’ll never fly Ryanair again... I will totally fly Ryanair again.”* (Facebook, RTE, 18 september 2017)



## NOS

Ook Nederlandse belanghebbenden blijken negatief te zijn over de crisisresponsstrategieën en lijken Ryanair te wantrouwen.

*“Gisteravond een e-mail ontvangen, ‘Uw vlucht is geannuleerd’. Bedankt Ryanair, voor het ‘zoek het zelf maar uit hoe je thuiskomt’.”* (Facebook, 16 september 2017)

*“Huh wacht, dus de verkoper ontbind het ‘koopcontract’ en dan moet je nog kijken of je recht hebt op geldteruggave? Wat is dit voor grap?”* (Facebook, 18 september 2017)

Daarentegen spreken sommige belanghebbenden ook positief over Ryanair. Net als bij de RTE zijn deze reacties aanzienlijk minder.

*“Slaat nergens op. Vliegen al jaren meerdere keren per jaar met Ryanair. Je krijgt waarvoor je betaald Nog nooit problemen gehad.”* (Facebook, 18 september 2017)

## Emotie

### RTE

Uit de discoursanalyse bleek dat er steeds negatiever werd geschreven over Ryanair en de crisisresponsstrategie. De reacties van belanghebbenden onder de RTE lijken echter niet negatiever te worden. Vanaf het eerste bericht over de crisis zijn de reacties overwegend negatief. Belanghebbenden uiten vooral de emotie ‘woede’.

Belanghebbenden uiten de emotie ‘angst’ niet, ondanks de nadruk die de RTE hierop heeft gelegd. Wel lijkt woede invloed te hebben op gedragsintenties, zoals Coombs (2007) stelde.

*“Never flying Ryanair ever again.”* (Facebook, RTE, 27 september 2017)

*“Have to say I’ve flown Ryanair for a long time. Wouldn’t consider them again after this even if it means a few quid more. Not good enough. Utter disrespect for passengers.”* (Facebook, RTE, 18 september 2017)

Verder lijken belanghebbenden ‘schaamte’ in combinatie met ‘woede’ te uiten. Ryanair is een Ierse bedrijf en ook Ierse belanghebbenden benadrukken dit vaak in hun reacties. Nederlanders zeggen niets over de nationaliteit van het bedrijf. Ieren nemen het niet meer op voor Ryanair dan Nederlanders dat doen.

*“I am ashamed for this money grabbing, penny pinching law into himself. Tyrant that calls himself an Irish man. Shame shame shame on you! Ryanair could be an ambassador for Ireland but instead it’s a cattle service run by a cattle rustler.”* (Facebook, RTE, 18 september 2017)

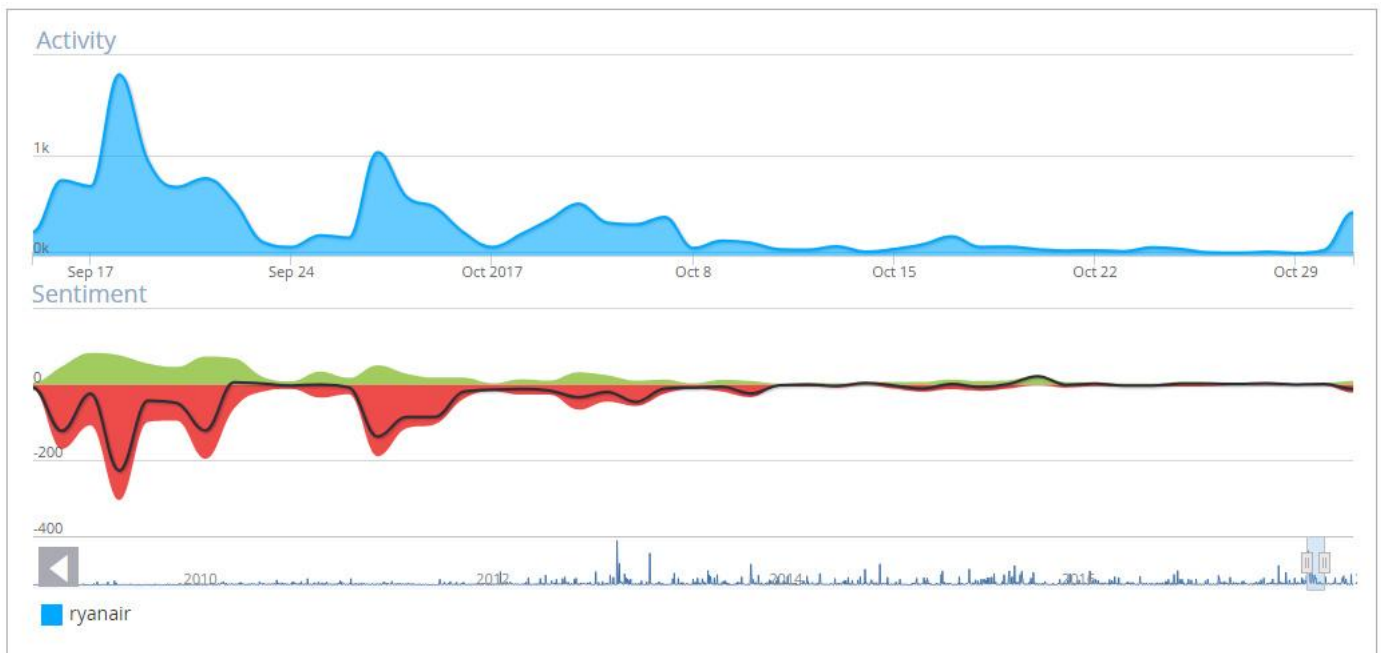
### NOS

De Facebookreacties onder het eerste nieuwsbericht van de NOS zijn overwegend negatief. Dit uit zich vooral in woede. Zoals in de discoursanalyse werd beschreven, wekte de NOS door middel van mediaframing mogelijk woede op. Het is mogelijk dat mensen alleen de titel hebben gelezen op Facebook. Uit de reacties blijkt dat veel mensen het oneens zijn met de beslissing van Ryanair om vluchten te annuleren om vertraging tegen te gaan. Dit is te zien in onderstaand, sarcastische citaat. Ierse belanghebbenden schrijven hier niet over.

*“Ooh dus om vertraging te voorkomen zorg je er gewoon voor dat een vliegtuig niet gaat zodat er ook geen vertraging kan zijn. Slim bedacht wel.”* (Facebook, 16 september 2017)

Zoals uit onderstaande figuur blijkt, zijn de reacties al vanaf 16 september vooral negatief. Hier lijkt het aantal positieve reacties (groen) ten opzichte van het aantal negatieve reacties (rood) af te nemen. Het keerpunt in berichtgeving op 21 september is niet zichtbaar. Vooral op 27 september is het verschil groot (Coosto, 2018). De sentimentanalyse is echter niet volledig betrouwbaar omdat Coosto bijvoorbeeld geen sarcasme herkent.

*Figuur 10 Sentimentanalyse met positieve en negatieve reacties, door Coosto (2018)*



Het aanbieden van excuses heeft in dit geval geen positief effect op het verband tussen woede en de reputatie van de organisatie, zoals Janssen stelde (2016). Er wordt immers niet minder negatief gesproken over Ryanair na het artikel met excuses op 18 september.

Volgens Coombs (2007) is emotie van invloed op gedragsintentie, wat ook blijkt uit de reacties.

*“Nog een reden om echt nooit meer met Ryanair te vliegen. Wat een paupermaatschappij.”*  
(Facebook, NOS, 18 september 2017)

Wat daarnaast opvalt is dat veel reacties onder berichten van de NOS een sarcastische toon hebben of humor bevatten. Zo wordt vaak gerefereerd naar het Nederlandse bedrijf NS, waar belanghebbenden overeenkomsten tussen zien. Bij de RTE is minder sprake van humor.

*“Een beetje zoals de NS in de winter soms doet door treinen te schrappen als het dreigt te gaan sneeuwen. En dan trots zegt dat er minder vertraging is door hun maatregelen.”* (Facebook, 16 september 2017)

## Conclusie en discussie

Met de gevonden resultaten kan ik antwoord geven op de hoofdvraag, geleid door de deelvragen.

“In hoeverre heeft de crisisresponsstrategie van Ryanair de reputatieschade beperkt in Ierland en Nederland, en zijn eventuele verschillen te herleiden tot culturele verschillen?”

Uit de discoursanalyse blijkt dat Ryanair de slachtofferrol op zich neemt door externe factoren de schuld te geven. Tegelijk zwakken ze de ernst van de crisis af en lijkt Ryanair controle te hebben over de crisis. Dit komt overeen met ieder van de drie clusters van crisistypen van Coombs, in figuur 11. De RTE neemt veel informatie van Ryanair over en presenteert de crisis als ongeval. Vanaf 21 september, wanneer de angstcultuur in het nieuws komt, zien ze de crisis als voorkombaar. De NOS presenteert de crisis ook als voorkombaar.

De informatie die Ryanair vervolgens geeft, is volgens de RTE en NOS gebrekkig. Volgens Coombs bestaat instructieve informatie uit algemene, beschermende en vervolg voorkomende informatie (Coombs, 2006). De beschermende informatie lijkt hier onvoldoende te zijn. De crisisresponsstrategieën van Ryanair zijn daarnaast uiteenlopend: Ryanair wijst een zondebok aan, beweert dat de schade minimaal is maar biedt ook vaak haar verontschuldiging aan. Dit komt overeen met ieder van de drie clusters van crisisresponsstrategieën van Coombs, wederom in figuur 11. Zowel de RTE als NOS presenteren de crisisresponsstrategie als in het derde cluster ‘acceptatie’.

*Figuur 11 Overzicht crisistype, crisisresponsstrategie en receptie hiervan door belanghebbende partijen*

	<b>Ryanair</b>	<b>Ierland (RTE)</b>	<b>Nederland (NOS)</b>
<b>Crisistype</b>	Slachtoffer (1) Ongeval (2) Voorkombaar (3)	Ongeval (2) Vanaf 21 september voorkombaar (3)	Voorkombaar (3)
<b>Crisisresponsstrategie</b>	Ontkenning (1) Vermindering (2) Acceptatie (3)	Acceptatie (3)	Acceptatie (3)
<b>Receptie crisisresponsstrategie</b>		Negatief over Ryanair Negatief over crisisresponsstrategie (gebrekkige informatie)	Negatief over Ryanair Negatief over crisisresponsstrategie (gebrekkige informatie)

Hoewel beide media de crisisresponsstrategie presenteren als in het cluster 'acceptatie', is er een verschil te zien in de berichtgeving. De RTE neemt bijvoorbeeld veel van Corporate Ryanair over, waaronder de nadruk die het legt op wat goed gaat, oftewel 'vleierij'. Dit is mogelijk te verklaren door cultuurverschillen, waar Coombs geen aandacht aan besteed. Hofstede (Country Comparison, n.d.) toonde aan dat Ierland een sterk masculine cultuur kent, met een score van 68 op 100. Met 15 op 100 heeft Nederland een feminine cultuur. Ierland zou gericht zijn op succes en competitie en omdat Ryanair een Iers bedrijf is, brengt de RTE negatief nieuws mogelijk positiever.

Uit het receptieonderzoek blijkt dat Ierse belanghebbenden inderdaad veel schrijven over de Ierse achtergrond van Ryanair. De reacties zijn echter vooral negatief, net als bij Nederlandse belanghebbenden. Beide groepen uiten ontevredenheid over de crisisresponsstrategie: belanghebbenden wisten lange tijd niet of ze getroffen werden door de annuleringen en wat ze moesten ondernemen. Deze overeenkomst is niet opvallend. Een mogelijke verklaring is namelijk dat de landen vergelijkbaar zijn wat betreft 'onzekerheidsvermijding'. Ierland scoort 35 en Nederland 53 op 100 (Hofstede, 1984).

Vanaf 21 september schrijven de RTE en NOS negatiever en zij spelen dan mogelijk in op de emoties van belanghebbenden. Het blijkt namelijk dat mensen op een gelijke manier reageren op nieuwsberichten met verschillend nieuws over de crisis. Belanghebbenden vormen en behouden mogelijk een mening, wat Ryanair ook communiceert. Dit kan te maken hebben met de gebrekkige informatie en onvoldoende compensatie die belanghebbenden ontvangen. Volgens Kim & Cameron (2011) zou de beste crisisresponsstrategie namelijk gericht zijn op verlichting van de slachtoffers en dat lijkt hier onvoldoende te gebeuren. Uit de analyse bleek ook dat het aanbieden van verontschuldiging geen positief effect had op het verband tussen woede en reputatie van Ryanair. Dit spreekt Janssen's (2016) theorie tegen. Gezien de overwegend negatieve reacties lijkt het erop dat de reputatie van Ryanair is geschaad.

Het grootste probleem lijkt de inconsequente crisisresponsstrategie. Zoals toegelicht en te zien in figuur 11, is Ryanair niet consequent in het nemen van verantwoordelijkheid en gebruiken van crisisresponsstrategieën. Dit zorgt voor veel onduidelijkheid en wantrouwen bij belanghebbenden. Daarnaast zijn belanghebbenden ontevreden over de compensatie en hulp vanuit Ryanair. Het is echter de vraag of een consequentere crisisresponsstrategie de reputatieschade wel had beperkt, omdat dit nog altijd geen oplossing biedt voor de veelbesproken angstcultuur.

## Reflectie

Hoewel ik mij bij de discoursanalyse zo breed mogelijk heb willen oriënteren, zijn er toch enkele tekortkomingen. Zo heb ik geen aandacht besteed aan de video's in nieuwsberichten die ter ondersteuning van de tekst dienden. Mogelijk wijkt het nieuws in de video af op talig of inhoudelijk niveau. Ook heb ik geen rekening gehouden met gebeurtenissen in de vliegtuigbranche, die ook van invloed kunnen zijn op de perceptie van belanghebbenden op Ryanair. Denk aan het faillissement van Monarch Airlines (NOS, "Luchtvaartmaatschappijen concurreren elkaar...", 2017). Daarnaast zijn sommige nieuwsartikelen later geüpdatet of mogelijk verwijderd waardoor informatie en data kunnen afwijken van de realiteit. Ik heb hier geen zicht op.

Ook bij het receptieonderzoek zet ik een kanttekening. Ik kan namelijk niet met zekerheid zeggen dat alle reacties daadwerkelijk van Nederlanders of Ieren komen. Bij de RTE is de kans op een andere nationaliteit groter omdat dit Engelstalige nieuwsberichten zijn. Daarnaast lijkt het erop dat de gedragsintenties van belanghebbenden zijn beïnvloed maar of er daadwerkelijk een verandering optreedt, is niet gemeten. Tot slot is de theorie van Hofstede (1984) op veel vlakken nuttig voor cultuurvergelijkend onderzoek maar beperkt het verschijnselen tot een aantal dimensies. Zo is het gebruik van humor en sarcasme, wat meer te zien was in de Nederlandse reacties, volgens Hofstede's dimensies niet te verklaren door cultuur.

Al met al is de annuleringscrisis van Ryanair een geschikte casus door de uiteenlopende crisisresponsstrategieën die interessant zijn voor analyse. Daarnaast heeft de crisis effect op veel landen. Uit de narratieve reconstructie bleek bijvoorbeeld dat België anders reageert dan Nederland en Ierland, namelijk met een rechtszaak. Mogelijk liggen bij de annuleringscrisis ook culturele verschillen ten grondslag aan de Belgische reactie, zoals Taylor aantoonde met Hofstede's dimensies bij de Coca-Cola crisis (2000). Dit maakt België interessant voor vervolgonderzoek. Wanneer soortgelijk exploratief onderzoek vaker wordt uitgevoerd, kan het een toevoeging zijn op kwantitatief onderzoek. Bevindingen kunnen dan immers getoetst worden. Vervolg binnen cultuurvergelijkend onderzoek kan zich dan richten op de overige dimensies van Hofstede die Taylor (2000) niet gebruikte om verschillen te verklaren. Ik heb met mijn onderzoek namelijk laten zien dat ook 'masculiniteit' een mogelijke verklaring is voor verschillende reacties.

## Bibliografie

Bell Ross, R., Faulkner, S. L. (1998). *Hofstede's Dimensions: An Examination and Critical Analysis*. In: Sitaram, K. S., Prosser, M. (1998). *Civic Discourse: multiculturalism, cultural diversity and global communication*. Greenwood Publishing Group, 31-40.

Berg, H. van den (2004). Discoursanalyse, *KWALON* 26, 9(2), 29-40.

Boon, S. (2017). Vliegtuigcrash MH17: een onderzoek naar crisiscommunicatie, emotie en cultuur. Bachelorscriptie.

Centraal Bureau voor de Statistiek. (2017, 18 september). Budgetmaatschappijen winnen terrein. <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2017/38/budgetmaatschappijen-winnen-terrein>

Collinson, P. (2017, 23 september). You hate Ryanair – but you will fly it again. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/money/blog/2017/sep/23/hate-ryanair-flights-fiasco-low-prices>

Coombs, W. T., Holladay, S. J. (2002). Helping crisis managers protect reputational assets: Initial tests of the situational crisis communication theory, *Management Communication Quarterly*, 16, 165-186.

Coombs, W. T. (2006). The Protective Powers of Crisis Response Strategies, *Journal of Promotion Management*, 12:3-4, 241-260.

Coombs, W. T. (2007). Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory, *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163-176.

Coosto B.V. (2018). Coosto Social Media Monitoring. Eindhoven, Nederland. <https://www.coosto.com/nl/oplossingen/social-media-monitoring>

Fatima Oliveira, M. de (2013). Multicultural Environments and Their Challenges to Crisis Communication, *Journal of Business Communication*, 50(3), 253-277.

Hofstede, G. (1984). Cultural Dimensions In Management And Planning, *Asia Pacific Journal of Management*, 1(2), 81-99.

Hofstede, G., R. R. McCrae. (2004). Personality and Culture Revisited: Linking Traits and Dimensions of Culture, *Cross-Cultural Research*, 38(1), 52-88.

Hofstede, G. (n.d.). Country Comparison. <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/ireland,the-netherlands/>

- Janssen, D., Gerards, V. (2016). 'Onze excuses.' Over de rol van verontschuldigen in crisiscommunicatie, *Tijdschrift voor Communicatiewetenschap*, 44(2), 112-133.
- Kim, H. J., Cameron, G. T. (2011). Emotions Matter in Crisis: The Role of Anger and Sadness in the Publics' Response to Crisis News Framing and Corporate Crisis Response, *Communication Research*, 38(6), 826-855.
- Koster, L. (2017). Bol.com: we weten het allemaal. Bachelorscriptie.
- Laufer, D., Coombs, W. T. (2006). How should a company respond to a product harm crisis? The role of corporate reputation and consumer-based cues, *Business Horizons*, 49, 379-385.
- NOS. (2017, 10 januari). Ryanair vervoerde meeste passagiers in 2016. <https://nos.nl/artikel/2152357-ryanair-vervoerde-meeste-passagiers-in-2016.html>
- NOS. (2017, 2 oktober). 'Luchtvaartmaatschappijen concurreren elkaar gewoon kapot'. <https://nos.nl/artikel/2195864-luchtvaartmaatschappijen-concurreren-elkaar-gewoon-kapot.html>
- NOS. (2018). Facebookgroep. Geraadpleegd op 8 januari 2018. <https://www.facebook.com/nos/>
- O'Connell, J. F., Williams, G. (2005). Passengers' perceptions of low cost and full service carriers: A case study involving Ryanair, Aer Lingus, Air Asia and Malaysia Airlines, *Journal of Air Transport Management*, 11(4), 259-272.
- RTE News. (2018). Facebookgroep. Geraadpleegd op 8 januari 2018. <https://www.facebook.com/rtenews>
- SimilarWeb. (2018). Traffic Overview, *database*. Geraadpleegd op 8 januari, 2018. <https://www.similarweb.com/website/>
- Spencer-Oatey, H., Franklin, P. (2009). *Intercultural Interaction: A Multidisciplinary Approach to Intercultural Communication*. New York: Palgrave Macmillan.
- Stohl, C. (2000). Globalizing organizational communication. In F. M. Jablin & L. L. Putnam, *The new handbook of organizational communication. Advances in theory, research, and methods*, 323-375. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Taylor, M. (2000). Cultural Variance as a Challenge to Global Public Relations: A Case Study of the Coca-Cola Scare in Europe, *Public Relations Review*, 26(3), 277-293.



## Corpusoverzicht

Corporate Ryanair. (2017, 15 september). Ryanair to cancel less than 2% of flights over next 6 weeks to improve punctuality. <https://corporate.ryanair.com/news/ryanair-to-cancel-less-than-2-of-flights-over-next-6-weeks-to-improve-punctuality/>

Corporate Ryanair. (2017, 18 september). Ryanair publishes list of flights to be cancelled up to end of October – over 98% of Ryanair customers will be unaffected. <https://corporate.ryanair.com/news/ryanair-publishes-list-of-flights-to-be-cancelled-up-to-end-of-october-over-98-of-ryanair-customers-will-be-unaffected/>

Corporate Ryanair. (2017, 20 september). Ryanair cancellations – update. <https://corporate.ryanair.com/news/ryanair-cancellations-update/>

Corporate Ryanair. (2017, 21 september). Shareholders approve all resolutions at its AGM. <https://corporate.ryanair.com/news/shareholders-approve-all-resolutions-at-its-agm/>

Corporate Ryanair. (2017, 25 september). Cancellations & punctuality – update. <https://corporate.ryanair.com/news/cancellations-punctuality-update/>

Corporate Ryanair. (2017, 25 september). Tegel referendum result welcomed. <https://corporate.ryanair.com/news/tegel-referendum-result-welcomed/>

Corporate Ryanair. (2017, 27 september). Ryanair to end rostering cancellations by slowing growth this winter. <https://corporate.ryanair.com/news/ryanair-to-end-rostering-cancellations-by-slowing-growth-this-winter/>

Corporate Ryanair. (2017, 29 september). Ryanair explains how and when it will re-route customers affected by flight cancellations. <https://corporate.ryanair.com/news/ryanair-explains-how-and-when-it-will-re-route-customers-affected-by-flight-cancellations/>

Corporate Ryanair. (2017, 29 september). Ryanair responds fully to CAR (& CAA) requirements to clarify customer entitlements during cancellations. <https://corporate.ryanair.com/news/ryanair-responds-fully-to-car-cao-requirements-to-clarify-customer-entitlements-during-cancellations/>

Corporate Ryanair. (2017, 2 oktober). Cancellations & punctuality – update. <https://corporate.ryanair.com/news/cancellations-punctuality-update-2/>

Corporate Ryanair. (2017, 3 oktober). Sept traffic grows 10% to 11.8m.

<https://corporate.ryanair.com/news/sept-traffic-grows-10-to-11-8m-customers-load-factor-rises-to-97-on-lower-fares/>

Corporate Ryanair. (2017, 9 oktober). Schedule changes & punctuality – update.

<https://corporate.ryanair.com/news/schedule-changes-punctuality-update/>

Corporate Ryanair. (2017, 13 oktober). 45 more pilots join Ryanair today.

<https://corporate.ryanair.com/news/45-more-pilots-join-ryanair-today/>

Corporate Ryanair. (2017, 16 oktober). Ryanair punctuality update & processing of refunds / moves now almost completed. <https://corporate.ryanair.com/news/ryanair-punctuality-update-processing-of-refunds-moves-now-almost-completed/>

Corporate Ryanair. (2017, 17 oktober). Peter Bellew to join as chief operations officer.

<https://corporate.ryanair.com/news/peter-bellew-to-join-as-chief-operations-officer/>

Corporate Ryanair. (2017, 19 oktober). Ryanair, Google & eDreams reach resolution of legal proceedings. <https://corporate.ryanair.com/news/ryanair-google-edreams-reach-resolution-of-legal-proceedings/>

Corporate Ryanair. (2017, 24 oktober). New cabin bag policy delayed until mid Jan 2018.

<https://corporate.ryanair.com/news/new-cabin-bag-policy-delayed-until-mid-jan-2018/>

Corporate Ryanair. (2017, 31 oktober). H1 Results. <https://corporate.ryanair.com/news/h1-results/>

NOS. (2017, 16 september). Ryanair schrapte honderden vluchten om vertraging te voorkomen.

<https://nos.nl/artikel/2193239-ryanair-schrapte-honderden-vluchten-om-vertraging-te-voorkomen.html>

NOS. (2017, 18 september). Topman Ryanair zegt sorry : « we hebben er een zootje van gemaakt”.

<https://nos.nl/artikel/2193670-topman-ryanair-zegt-sorry-we-hebben-er-een-zootje-van-gemaakt.html>

NOS. (2017, 18 september). Vlucht van Ryanair geschrapt? Dit moet je doen.

<https://nos.nl/artikel/2193639-vlucht-van-ryanair-geschrapt-dit-moet-je-doen.html>

NOS. (2017, 21 september). 10.000 euro erbij als Ryanairpiloten doorwerken in vakantie.

<https://nos.nl/artikel/2194131-10-000-euro-erbij-als-ryanair-piloten-doorwerken-in-vakantie.html>

NOS. (2017, 21 september). Ryanair probeert crisis te bezweren, terwijl piloten steeds meer in actie komen. <https://nos.nl/nieuwsuur/artikel/2194163-ryanair-probeert-crisis-te-bezweren-terwijl-piloten-steeds-meer-in-actie-komen.html>

NOS. (2017, 27 september). Luchtvaartautoriteit dreigt Ryanair met juridische stappen. <https://nos.nl/artikel/2195104-luchtvaartautoriteit-dreigt-ryanair-met-juridische-stappen.html>

NOS. (2017, 27 september). Ryanair schrapte weer vluchten, zo'n 400.000 mensen gedupeerd. <https://nos.nl/artikel/2195043-ryanair-schrapte-weer-vluchten-zo-n-400-000-mensen-gedupeerd.html>

NOS. (2017, 29 september). Ryanair regelt meer vervangend vervoer na druk van luchtvaartautoriteit. <https://nos.nl/artikel/2195418-ryanair-regelt-meer-vervangend-vervoer-na-druk-van-luchtvaartautoriteit.html>

NOS. (2017, 7 oktober). Operationeel directeur Ryanair ruimt veld om roosterchaos. <https://nos.nl/artikel/2196726-operationeel-directeur-ryanair-ruimt-veld-om-roosterchaos.html>

NOS. (2017, 31 oktober). Honderden vluchten geschrapt, toch maakt Ryanair meer winst. <https://nos.nl/artikel/2200606-honderden-vluchten-geschrapt-toch-maakt-ryanair-meer-winst.html>

RTE. (2017, 16 september). Ryanair to cut 40-50 flights a day to cover holidays. <https://www.rte.ie/news/business/2017/0915/905108-ryanair-cutting-flights/>

RTE. (2017, 17 september). Ryanair may have to pay compensation over cancelled flights, says watchdog. <https://www.rte.ie/news/2017/0917/905380-ryanair-say-eight-irish-flights-among-todays-cancellat/>

RTE. (2017, 17 september). Ryanair says flight cancelled due to messed up holiday planning. <https://www.rte.ie/news/2017/0916/905232-ryanair/>

RTE. (2017, 18 september). Aviation commission working with Ryanair on compensation. <https://www.rte.ie/news/ireland/2017/0918/905540-ryanair/>

RTE. (2017, 18 september). Cancellation leave Ryanair passengers' plans up in the air. <https://www.rte.ie/news/2017/0918/905719-ryanair-passengers/>

RTE. (2017, 18 september). Ryanair sees €20m in compensation claims for cancelled flights. <https://www.rte.ie/news/business/2017/0918/905581-ryanair-shares-fall/>

RTE. (2017, 19 september). Ryanair cancellations: What we know so far.  
<https://www.rte.ie/news/2017/0918/905673-ryanair-what-has-happened-so-far/>

RTE. (2017, 19 september). Ryanair offers €12.000 bonus to pilots who give up leave.  
<https://www.rte.ie/news/business/2017/0919/905861-ryanair-bonus-for-pilots/>

RTE. (2017, 19 september). Ryanair publishes details of flight cancellations.  
<https://www.rte.ie/news/ireland/2017/0918/905728-ryanair-michael-oleary/>

RTE. (2017, 20 september). Ryanair pilots reject company's proposed bonus scheme.  
<https://www.rte.ie/news/2017/0920/906317-ryanair-pilots/>

RTE. (2017, 21 september). Some Ryanair bases reject pay increases, bonuses proposals.  
<https://www.rte.ie/news/business/2017/0921/906411-ryanair-agm/>

RTE. (2017, 22 september). Ryanair tells East Midlands cabin crew staff they must take unpaid leave.  
<https://www.rte.ie/news/2017/0922/906745-ryanair/>

RTE. (2017, 26 september). Pilots' body meeting to discuss Ryanair unrest.  
<https://www.rte.ie/news/2017/0925/907359-ryanair/>

RTE. (2017, 26 september). Ryanair concludes share buyback programme.  
<https://www.rte.ie/news/business/2017/0926/907542-ryanair-share-buyback/>

RTE. (2017, 26 september). Ryanair pilots continue campaign to join unions.  
<https://www.rte.ie/news/ireland/2017/0926/907648-ryanair/>

RTE. (2017, 27 september). Ryanair cancels more flights, cuts growth plans for first time in years.  
<https://www.rte.ie/news/business/2017/0927/907921-ryanair-growth-plans/>

RTE. (2017, 27 september). Ryanair pilots demand improved terms and rights.  
<https://www.rte.ie/news/business/2017/0927/907970-ryanair-warns-pilots-they-may-not-be-eligible-for-bonus/>

RTE. (2017, 28 september). Ryanair breaking law over flight cancellations.  
<https://www.rte.ie/news/uk/2017/0928/908192-ryanair/>

RTE. (2017, 28 september). Ryanair cancels 22 flights a week to and from Dublin.  
<https://www.rte.ie/news/2017/0928/908218-ryanair-flights/>

RTE. (2017, 28 september). Ryanair faces action in UK for not updating customers on rights.  
<https://www.rte.ie/news/2017/0927/908034-ryanair-civil-aviation-authority/>

RTE. (2017, 28 september). UK regulator urges action and not words from Ryanair.  
<https://www.rte.ie/news/business/2017/0928/908197-ryanair-and-uks-civil-aviation-authority/>

RTE. (2017, 30 september). Ryanair says it will make passengers fully aware of rights.  
<https://www.rte.ie/news/2017/0929/908384-ryanair/>

RTE. (2017, 3 oktober). Ryanair expected to fully comply with EU obligations.  
<https://www.rte.ie/news/europe/2017/1003/909498-european-commission-ryanair/>

RTE. (2017, 3 oktober). Ryanair's passenger numbers up 10% in September despite cancellations.  
<https://www.rte.ie/news/business/2017/1003/909242-ryanair-traffic-figures/>

RTE. (2017, 4 oktober). Ryanair warned over compensation claims.  
<https://www.rte.ie/news/2017/1004/909720-ryanair-oireachtas-committee/>

RTE. (2017, 5 oktober). Belgium to take Ryanair to court, accusing it of illegally punishing customers.  
[https://www.rte.ie/news/2017/1005/909843-ryanair\\_belgium/](https://www.rte.ie/news/2017/1005/909843-ryanair_belgium/)

RTE. (2017, 6 oktober). Ryanair pilots promised significant improvements in pay and conditions.  
<https://www.rte.ie/news/2017/1005/910127-ryanair-pay/>

RTE. (2017, 6 oktober). Union analysing Ryanair's letter to pilots.  
<https://www.rte.ie/news/2017/1006/910289-ryanair-pilots/>

RTE. (2017, 9 oktober). Ryanair Chief Operations Officer announces resignation.  
<https://www.rte.ie/news/ireland/2017/1006/910444-ryanair-coo-hickey/>

RTE. (2017, 10 oktober). Ryanair says it will not meet with body representing pilots.  
<https://www.rte.ie/news/2017/1009/910977-ryanair-pilots/>

RTE. (2017, 11 oktober). Ryanair offers up to 22% pay rise for Stansted-based pilots.  
<https://www.rte.ie/news/ireland/2017/1011/911645-ryanair-stansted-pilots/>

RTE. (2017, 13 oktober). Ryanair rejects false claims over collective bargaining.  
<https://www.rte.ie/news/ireland/2017/1013/912140-ryanair/>

RTE. (2017, 17 oktober). Bellew leaves Malaysia Airlines to return to Ryanair as COO.  
<https://www.rte.ie/news/business/2017/1017/912927-bellew-rejoins-ryanair/>

RTE. (2017, 17 oktober). Ryanair pilots based in Madrid reject pay rise offer.

<https://www.rte.ie/news/2017/1017/913049-ryanair/>

RTE. (2017, 31 oktober). Ryanair shares rise with airline not expecting roster issues to affect.

<https://www.rte.ie/news/business/2017/1031/916380-ryanair-does-not-expect-roster-issues-to-affect-profits/>

## Bijlage

### Bijlage 1 Nieuwsberichten nos.nl tijdens de crisis

Nummer	Datum	Titel	Inhoud
1	16 september	Ryanair schrappt honderden vluchten om vertraging te voorkomen	<a href="https://nos.nl/artikel/2193239-ryanair-schrapt-honderden-vluchten-om-vertraging-te-voorkomen.html">https://nos.nl/artikel/2193239-ryanair-schrapt-honderden-vluchten-om-vertraging-te-voorkomen.html</a>
2	18 september	Topman Ryanair zegt sorry: “we hebben er een zootje van gemaakt”	<a href="https://nos.nl/artikel/2193670-topman-ryanair-zegt-sorry-we-hebben-er-een-zootje-van-gemaakt.html">https://nos.nl/artikel/2193670-topman-ryanair-zegt-sorry-we-hebben-er-een-zootje-van-gemaakt.html</a>
3	18 september	Vlucht van Ryanair geschrapt? Dit moet je doen	<a href="https://nos.nl/artikel/2193639-vlucht-van-ryanair-geschrapt-dit-moet-je-doen.html">https://nos.nl/artikel/2193639-vlucht-van-ryanair-geschrapt-dit-moet-je-doen.html</a>
4	21 september	10.000 euro erbij als Ryanairpiloten doorwerken in vakantie	<a href="https://nos.nl/artikel/2194131-10-000-euro-erbij-als-ryanair-piloten-doorwerken-in-vakantie.html">https://nos.nl/artikel/2194131-10-000-euro-erbij-als-ryanair-piloten-doorwerken-in-vakantie.html</a>
5	21 september	Ryanair probeert crisis te bezweren, terwijl piloten steeds meer in actie komen	<a href="https://nos.nl/nieuwsuur/artikel/2194163-ryanair-probeert-crisis-te-bezweren-terwijl-piloten-steeds-meer-in-actie-komen.html">https://nos.nl/nieuwsuur/artikel/2194163-ryanair-probeert-crisis-te-bezweren-terwijl-piloten-steeds-meer-in-actie-komen.html</a>
6	27 september	Ryanair schrappt weer vluchten, zo’n 400.000 mensen gedupeerd	<a href="https://nos.nl/artikel/2195043-ryanair-schrapt-weer-vluchten-zo-n-400-000-mensen-gedupeerd.html">https://nos.nl/artikel/2195043-ryanair-schrapt-weer-vluchten-zo-n-400-000-mensen-gedupeerd.html</a>
7	27 september	Luchtvaartautoriteit dreigt Ryanair met juridische stappen	<a href="https://nos.nl/artikel/2195104-luchtvaartautoriteit-dreigt-ryanair-met-juridische-stappen.html">https://nos.nl/artikel/2195104-luchtvaartautoriteit-dreigt-ryanair-met-juridische-stappen.html</a>
8	29 september	Ryanair regelt meer vervangend vervoer na druk van luchtvaartautoriteit	<a href="https://nos.nl/artikel/2195418-ryanair-regelt-meer-vervangend-vervoer-na-druk-van-luchtvaartautoriteit.html">https://nos.nl/artikel/2195418-ryanair-regelt-meer-vervangend-vervoer-na-druk-van-luchtvaartautoriteit.html</a>
9	7 oktober	Operationeel directeur Ryanair ruimt veld om roosterchaos	<a href="https://nos.nl/artikel/2196726-operationeel-directeur-ryanair-ruimt-veld-om-roosterchaos.html">https://nos.nl/artikel/2196726-operationeel-directeur-ryanair-ruimt-veld-om-roosterchaos.html</a>
10	31 oktober	Honderden vluchten geschrapt, toch maakt Ryanair meer winst	<a href="https://nos.nl/artikel/2200606-honderden-vluchten-geschrapt-toch-maakt-ryanair-meer-winst.html">https://nos.nl/artikel/2200606-honderden-vluchten-geschrapt-toch-maakt-ryanair-meer-winst.html</a>

*Bijlage 2 Nieuwsberichten rte.ie tijdens de crisis*

<b>Nummer</b>	<b>Datum</b>	<b>Titel</b>	<b>Link</b>
11	16 september	Ryanair to cut 40-50 flights a day to cover holidays	<a href="https://www.rte.ie/news/business/2017/0915/905108-ryanair-cutting-flights/">https://www.rte.ie/news/business/2017/0915/905108-ryanair-cutting-flights/</a>
12	17 september	Ryanair says flight cancelled due to messed up holiday planning	<a href="https://www.rte.ie/news/2017/0916/905232-ryanair/">https://www.rte.ie/news/2017/0916/905232-ryanair/</a>
13	17 september	Ryanair may have to pay compensation over cancelled flights, says watchdog	<a href="https://www.rte.ie/news/2017/0917/905380-ryanair-say-eight-irish-flights-among-todays-cancellat/">https://www.rte.ie/news/2017/0917/905380-ryanair-say-eight-irish-flights-among-todays-cancellat/</a>
14	18 september	Ryanair sees €20m in compensation claims for cancelled flights	<a href="https://www.rte.ie/news/business/2017/0918/905581-ryanair-shares-fall/">https://www.rte.ie/news/business/2017/0918/905581-ryanair-shares-fall/</a>
15	18 september	Cancellation leave Ryanair passengers' plans up in the air	<a href="https://www.rte.ie/news/2017/0918/905719-ryanair-passengers/">https://www.rte.ie/news/2017/0918/905719-ryanair-passengers/</a>
16	18 september	Aviation commission working with Ryanair on compensation	<a href="https://www.rte.ie/news/ireland/2017/0918/905540-ryanair/">https://www.rte.ie/news/ireland/2017/0918/905540-ryanair/</a>
17	19 september	Ryanair offers €12.000 bonus to pilots who give up leave	<a href="https://www.rte.ie/news/business/2017/0919/905861-ryanair-bonus-for-pilots/">https://www.rte.ie/news/business/2017/0919/905861-ryanair-bonus-for-pilots/</a>
18	19 september	Ryanair publishes details of flight cancellations	<a href="https://www.rte.ie/news/ireland/2017/0918/905728-ryanair-michael-oleary/">https://www.rte.ie/news/ireland/2017/0918/905728-ryanair-michael-oleary/</a>
19	19 september	Ryanair cancellations: What we know so far	<a href="https://www.rte.ie/news/2017/0918/905673-ryanair-what-has-happened-so-far/">https://www.rte.ie/news/2017/0918/905673-ryanair-what-has-happened-so-far/</a>
20	20 september	Ryanair pilots reject company's proposed bonus scheme	<a href="https://www.rte.ie/news/2017/0920/906317-ryanair-pilots/">https://www.rte.ie/news/2017/0920/906317-ryanair-pilots/</a>
21	21 september	Some Ryanair bases reject pay increases, bonuses proposals	<a href="https://www.rte.ie/news/business/2017/0921/906411-ryanair-agm/">https://www.rte.ie/news/business/2017/0921/906411-ryanair-agm/</a>
22	22 september	Ryanair tells East Midlands cabin crew staff they must take unpaid leave	<a href="https://www.rte.ie/news/2017/0922/906745-ryanair/">https://www.rte.ie/news/2017/0922/906745-ryanair/</a>
23	26 september	Pilots' body meeting to	<a href="https://www.rte.ie/news/2017/0925/907">https://www.rte.ie/news/2017/0925/907</a>



		discuss Ryanair unrest	<a href="#">359-ryanair/</a>
24	26 september	Ryanair concludes share buyback programme	<a href="https://www.rte.ie/news/business/2017/0926/907542-ryanair-share-buyback/">https://www.rte.ie/news/business/2017/0926/907542-ryanair-share-buyback/</a>
25	26 september	Ryanair pilots continue campaign to join unions	<a href="https://www.rte.ie/news/ireland/2017/0926/907648-ryanair/">https://www.rte.ie/news/ireland/2017/0926/907648-ryanair/</a>
26	27 september	Ryanair cancels more flights, cuts growth plans for first time in years	<a href="https://www.rte.ie/news/business/2017/0927/907921-ryanair-growth-plans/">https://www.rte.ie/news/business/2017/0927/907921-ryanair-growth-plans/</a>
27	27 september	Ryanair pilots demand improved terms and rights	<a href="https://www.rte.ie/news/business/2017/0927/907970-ryanair-warns-pilots-they-may-not-be-eligible-for-bonus/">https://www.rte.ie/news/business/2017/0927/907970-ryanair-warns-pilots-they-may-not-be-eligible-for-bonus/</a>
28	28 september	UK regulator urges action and not words from Ryanair	<a href="https://www.rte.ie/news/business/2017/0928/908197-ryanair-and-uks-civil-aviation-authority/">https://www.rte.ie/news/business/2017/0928/908197-ryanair-and-uks-civil-aviation-authority/</a>
29	28 september	Ryanair breaking law over flight cancellations	<a href="https://www.rte.ie/news/uk/2017/0928/908192-ryanair/">https://www.rte.ie/news/uk/2017/0928/908192-ryanair/</a>
30	28 september	Ryanair cancels 22 flights a week to and from Dublin	<a href="https://www.rte.ie/news/2017/0928/908218-ryanair-flights/">https://www.rte.ie/news/2017/0928/908218-ryanair-flights/</a>
31	28 september	Ryanair faces action in UK for not updating customers on rights	<a href="https://www.rte.ie/news/2017/0927/908034-ryanair-civil-aviation-authority/">https://www.rte.ie/news/2017/0927/908034-ryanair-civil-aviation-authority/</a>
32	30 september	Ryanair says it will make passengers fully aware of rights	<a href="https://www.rte.ie/news/2017/0929/908384-ryanair/">https://www.rte.ie/news/2017/0929/908384-ryanair/</a>
33	3 oktober	Ryanair's passenger numbers up 10% in September despite cancellations	<a href="https://www.rte.ie/news/business/2017/1003/909242-ryanair-traffic-figures/">https://www.rte.ie/news/business/2017/1003/909242-ryanair-traffic-figures/</a>
34	3 oktober	Ryanair expected to fully comply with EU obligations	<a href="https://www.rte.ie/news/europe/2017/1003/909498-european-commission-ryanair/">https://www.rte.ie/news/europe/2017/1003/909498-european-commission-ryanair/</a>
35	4 oktober	Ryanair warned over compensation claims	<a href="https://www.rte.ie/news/2017/1004/909720-ryanair-oireachtas-committee/">https://www.rte.ie/news/2017/1004/909720-ryanair-oireachtas-committee/</a>
36	5 oktober	Belgium to take Ryanair to court, accusing it of illegally punishing customers	<a href="https://www.rte.ie/news/2017/1005/909843-ryanair_belgium/">https://www.rte.ie/news/2017/1005/909843-ryanair_belgium/</a>

37	6 oktober	Ryanair pilots promised significant improvements in pay and conditions	<a href="https://www.rte.ie/news/2017/1005/910127-ryanair-pay/">https://www.rte.ie/news/2017/1005/910127-ryanair-pay/</a>
38	6 oktober	Union analysing Ryanair's letter to pilots	<a href="https://www.rte.ie/news/2017/1006/910289-ryanair-pilots/">https://www.rte.ie/news/2017/1006/910289-ryanair-pilots/</a>
39	9 oktober	Ryanair Chief Operations Officer announces resignation	<a href="https://www.rte.ie/news/ireland/2017/1006/910444-ryanair-coo-hickey/">https://www.rte.ie/news/ireland/2017/1006/910444-ryanair-coo-hickey/</a>
40	10 oktober	Ryanair says it will not meet with body representing pilots	<a href="https://www.rte.ie/news/2017/1009/910977-ryanair-pilots/">https://www.rte.ie/news/2017/1009/910977-ryanair-pilots/</a>
41	11 oktober	Ryanair offers up to 22% pay rise for Stansted-based pilots	<a href="https://www.rte.ie/news/ireland/2017/1011/911645-ryanair-stansted-pilots/">https://www.rte.ie/news/ireland/2017/1011/911645-ryanair-stansted-pilots/</a>
42	13 oktober	Ryanair rejects false claims over collective bargaining	<a href="https://www.rte.ie/news/ireland/2017/1013/912140-ryanair/">https://www.rte.ie/news/ireland/2017/1013/912140-ryanair/</a>
43	17 oktober	Ryanair pilots based in Madrid reject pay rise offer	<a href="https://www.rte.ie/news/2017/1017/913049-ryanair/">https://www.rte.ie/news/2017/1017/913049-ryanair/</a>
44	17 oktober	Bellew leaves Malaysia Airlines to return to Ryanair as COO	<a href="https://www.rte.ie/news/business/2017/1017/912927-bellew-rejoins-ryanair/">https://www.rte.ie/news/business/2017/1017/912927-bellew-rejoins-ryanair/</a>
45	31 oktober	Ryanair shares rise with airline not expecting roster issues to affect	<a href="https://www.rte.ie/news/business/2017/1031/916380-ryanair-does-not-expect-roster-issues-to-affect-profits/">https://www.rte.ie/news/business/2017/1031/916380-ryanair-does-not-expect-roster-issues-to-affect-profits/</a>

*Bijlage 3 Nieuwsberichten corporate.ryanair.com tijdens de crisis*

<b>Nummer</b>	<b>Datum</b>	<b>Titel</b>	<b>Link</b>
46	15 september	Ryanair to cancel less than 2% of flights over next 6 weeks to improve punctuality	<a href="https://corporate.ryanair.com/news/ryanair-to-cancel-less-than-2-of-flights-over-next-6-weeks-to-improve-punctuality/">https://corporate.ryanair.com/news/ryanair-to-cancel-less-than-2-of-flights-over-next-6-weeks-to-improve-punctuality/</a>
47	18 september	Ryanair publishes list of flights to be cancelled up to end of October – over 98% of Ryanair customers will be unaffected	<a href="https://corporate.ryanair.com/news/ryanair-publishes-list-of-flights-to-be-cancelled-up-to-end-of-october-over-98-of-ryanair-customers-will-be-unaffected/">https://corporate.ryanair.com/news/ryanair-publishes-list-of-flights-to-be-cancelled-up-to-end-of-october-over-98-of-ryanair-customers-will-be-unaffected/</a>
48	20 september	Ryanair cancellations - update	<a href="https://corporate.ryanair.com/news/ryanair-cancellations-update/">https://corporate.ryanair.com/news/ryanair-cancellations-update/</a>
49	21 september	Shareholders approve all resolutions at its AGM	<a href="https://corporate.ryanair.com/news/shareholders-approve-all-resolutions-at-its-agm/">https://corporate.ryanair.com/news/shareholders-approve-all-resolutions-at-its-agm/</a>
50	25 september	Tegel referendum result welcomed	<a href="https://corporate.ryanair.com/news/tegel-referendum-result-welcomed/">https://corporate.ryanair.com/news/tegel-referendum-result-welcomed/</a>
51	25 september	Cancellations & punctuality – update	<a href="https://corporate.ryanair.com/news/cancellations-punctuality-update/">https://corporate.ryanair.com/news/cancellations-punctuality-update/</a>
52	27 september	Ryanair to end rostering cancellations by slowing growth this winter	<a href="https://corporate.ryanair.com/news/ryanair-to-end-rostering-cancellations-by-slowing-growth-this-winter/">https://corporate.ryanair.com/news/ryanair-to-end-rostering-cancellations-by-slowing-growth-this-winter/</a>
53	29 september	Ryanair explains how and when it will re-route customers affected by flight cancellations	<a href="https://corporate.ryanair.com/news/ryanair-explains-how-and-when-it-will-re-route-customers-affected-by-flight-cancellations/">https://corporate.ryanair.com/news/ryanair-explains-how-and-when-it-will-re-route-customers-affected-by-flight-cancellations/</a>
54	29 september	Ryanair responds fully to CAR (& CAA) requirements to clarify customer entitlements during cancellations	<a href="https://corporate.ryanair.com/news/ryanair-responds-fully-to-car-caa-requirements-to-clarify-customer-entitlements-during-cancellations/">https://corporate.ryanair.com/news/ryanair-responds-fully-to-car-caa-requirements-to-clarify-customer-entitlements-during-cancellations/</a>

55	2 oktober	Cancellations & punctuality – update	<a href="https://corporate.ryanair.com/news/cancellations-punctuality-update-2/">https://corporate.ryanair.com/news/cancellations-punctuality-update-2/</a>
56	3 oktober	Sept traffic grows 10% to 11.8m	<a href="https://corporate.ryanair.com/news/sept-traffic-grows-10-to-11-8m-customers-load-factor-rises-to-97-on-lower-fares/">https://corporate.ryanair.com/news/sept-traffic-grows-10-to-11-8m-customers-load-factor-rises-to-97-on-lower-fares/</a>
57	9 oktober	Schedule changes & punctuality – update	<a href="https://corporate.ryanair.com/news/schedule-changes-punctuality-update/">https://corporate.ryanair.com/news/schedule-changes-punctuality-update/</a>
58	13 oktober	45 more pilots join Ryanair today	<a href="https://corporate.ryanair.com/news/45-more-pilots-join-ryanair-today/">https://corporate.ryanair.com/news/45-more-pilots-join-ryanair-today/</a>
59	16 oktober	Ryanair punctuality update & processing of refunds / moves now almost completed	<a href="https://corporate.ryanair.com/news/ryanair-punctuality-update-processing-of-refunds-moves-now-almost-completed/">https://corporate.ryanair.com/news/ryanair-punctuality-update-processing-of-refunds-moves-now-almost-completed/</a>
60	17 oktober	Peter Bellew to join as chief operations officer	<a href="https://corporate.ryanair.com/news/peter-bellew-to-join-as-chief-operations-officer/">https://corporate.ryanair.com/news/peter-bellew-to-join-as-chief-operations-officer/</a>
61	19 oktober	Ryanair, Google & eDreams reach resolution of legal proceedings	<a href="https://corporate.ryanair.com/news/ryanair-google-edreams-reach-resolution-of-legal-proceedings/">https://corporate.ryanair.com/news/ryanair-google-edreams-reach-resolution-of-legal-proceedings/</a>
62	24 oktober	New cabin bag policy delayed until mid Jan 2018	<a href="https://corporate.ryanair.com/news/new-cabin-bag-policy-delayed-until-mid-jan-2018/">https://corporate.ryanair.com/news/new-cabin-bag-policy-delayed-until-mid-jan-2018/</a>
63	31 oktober	H1 Results	<a href="https://corporate.ryanair.com/news/h1-results/">https://corporate.ryanair.com/news/h1-results/</a>

*Bijlage 4 Bronnen crisisgeschiedenis RTE en NOS*

<b>Datum</b>	<b>Titel</b>	<b>Link</b>
18 augustus 2011	Belgian Union may take Ryanair to court	<a href="https://www.rte.ie/news/2011/0817/305040-ryanair/">https://www.rte.ie/news/2011/0817/305040-ryanair/</a>
17 augustus 2012	IALPA blames Ryanair 'corporate culture' for three mayday calls	<a href="https://www.rte.ie/news/2012/0816/333847-ryanair-spain/">https://www.rte.ie/news/2012/0816/333847-ryanair-spain/</a>
28 december 2012	Ryanair bezuinigt op veiligheid	<a href="https://nos.nl/artikel/456199-ryanair-bezuinigt-op-veiligheid.html">https://nos.nl/artikel/456199-ryanair-bezuinigt-op-veiligheid.html</a>
14 april 2014	Ryanair verliest zaak tegen KRO	<a href="https://nos.nl/artikel/636748-ryanair-verliest-zaak-tegen-kro.html">https://nos.nl/artikel/636748-ryanair-verliest-zaak-tegen-kro.html</a>
1 april 2015	Incident involving Ryanair planes Dublin Airport investigated	<a href="https://www.rte.ie/news/2015/0401/691273-ryanair-dublin-airport/">https://www.rte.ie/news/2015/0401/691273-ryanair-dublin-airport/</a>
10 januari 2017	Ryanair vervoerde meeste passagiers in 2016	<a href="https://nos.nl/artikel/2152357-ryanair-vervoerde-meeste-passagiers-in-2016.html">https://nos.nl/artikel/2152357-ryanair-vervoerde-meeste-passagiers-in-2016.html</a>
6 februari 2017	Ryanair maintains profit guidance but says fares to remain weak	<a href="https://www.rte.ie/news/business/2017/0206/850413-ryanair-third-quarter-results/">https://www.rte.ie/news/business/2017/0206/850413-ryanair-third-quarter-results/</a>
6 juli 2017	Ryanair klaagt over Nederland en annuleert routes	<a href="https://nos.nl/artikel/2181742-ryanair-klaagt-over-nederland-en-annuleert-routes.html">https://nos.nl/artikel/2181742-ryanair-klaagt-over-nederland-en-annuleert-routes.html</a>

*Bijlage 5 Nieuwsberichten op Facebook met reacties receptieonderzoek (geraadpleegd op 8 januari)*


<b>Datum</b>	<b>Nieuwsartikel</b>	<b>Reacties</b>
16 september	NOS: Ryanair schrapt honderden vluchten 'om vertraging te voorkomen'	778
16 september	RTE: Ryanair says flights cancelled due to 'messed up holiday planning'	68
16 september	RTE (video van het nieuws): Ryanair says flights cancelled due to 'messed up holiday planning'	449
18 september	NOS: Vlucht van Ryanair geschrapt? Dit moet je doen	677
18 september	RTE: Aviation commission 'working on Ryanair' on compensation	30
18 september	RTE (video van het nieuws): Aviation commission 'working on Ryanair' on compensation	211
18 september	RTE (video van het nieuws): Cancellations leave Ryanair passengers' plans up in the air	32
18 september	RTE: Ryanair publishes details of flight cancellations	71
27 september	NOS (video overzicht van het nieuws): Ryanair schrapt weer vluchten, zo'n 400.000 mensen gedupeerd	18
27 september	RTE: Ryanair cancels more flights, cuts growth plans for first time in years	46
27 september	RTE (video van het nieuws): Ryanair cancels more flights, cuts	243

---

	growth plans for first time in years	
27 september	<i>RTE</i> : Ryanair pilots demand improved terms and rights	32

Bijlage 6 Voucher voor getroffen reizigers, te zien in 'Ryanair to end rostering cancellations by slowing growth this winter' (52, Corporate Ryanair, 27 september 2017)

View online



Reservation:  
**FR951X**Destination:  
**Paris**

## Travel Voucher from Ryanair

**Dear Dara,**

As one of our valued customers whose original booking was regrettably disrupted when we cancelled 2,100 of the 130,000 Ryanair flights we operate in September and October, we wish to apologise sincerely for the inconvenience we caused you.


Over the last week, we have re-accommodated or refunded over 97% of the 315,000 affected customers and we will be dealing promptly with your EU261 claims as we receive them in the coming weeks. We have set up a separate team to promptly handle these claims. To make a claim, [click here](#).

We want to do more than just apologise for your disruption so please accept this €80 Travel Voucher for you and others in your booking, which can be used during October to book a flight on any Ryanair service for travel between October 1st to March 20th 2018. Just insert the voucher code when making the booking on the Ryanair website.

We hope you will use this Travel Voucher, which we send to you with our deepest apologies for the disruption we caused you. Rest assured there will be no repeat of last week's roster related flight cancellations.

We look forward to welcoming you on-board another Ryanair flight soon.

Yours sincerely,



Michael O'Leary - CEO


### Your Travel Voucher Code(s):

**Dara Brady - €80 Voucher**  
**212680017315300001**

### How to redeem your voucher

Insert your unique Travel Voucher code on the payment page on Ryanair.com. Travel Vouchers are valid for bookings made between October 1st and October 31st 2017, for travel between October 1st 2017 and March 20th 2018. Your return journey must be completed on or before March 20th 2018. The following black-out period applies: Dec 20th 2017 to Jan 7th 2018. Travel Vouchers cannot be redeemed for travel during this time. [Click here](#) for full Travel Voucher Terms and Conditions, or for more info, see our Travel Voucher [FAQs](#).

[Redeem now](#)

<%@ include view="VIEW1679" %> | [Terms & Conditions](#) | [Privacy Policy](#)





**BEOORDELINGSFORMULIER  
BACHELOR EINDWERKSTUK**

<b>BASISGEGEVENS STUDENT</b>
Naam
Studentnummer
Opleiding en major en hoofdrichting (alleen bij LAS en TCS)
Titel eindwerkstuk
Inleverdatum
<b>BASISGEGEVENS BEGELEIDER/1<sup>E</sup> BEOORDELAAR</b>
Naam
Departement
<b>BASISGEGEVENS 2DE BEOORDELAAR (niet betrokken bij de begeleiding)</b>
Naam
Departement
Betreft oordeel: <input type="checkbox"/> begeleider <input type="checkbox"/> 2 <sup>de</sup> beoordelaar
Cijfer door beoordelaar:
Eindcijfer* (eerste en tweede beoordelaar samen):
Datum en handtekening:

--

\* Bij 6 en 6,5 dient het werkstuk nogmaals beoordeeld te worden door een hoogleraar (Regeling Grensgevallen, zie OER art.5.3). De derde beoordelaar vult een apart formulier in. Pagina-einde **FORMELE RANDVOORWAARDEN**\*\*

RANDVOORWAARDEN		Commentaar
Verklaring van kennisneming plagiaatregels	<input type="checkbox"/> voldaan <input type="checkbox"/> niet voldaan	
Correct taalgebruik (zinsbouw, spelling, interpunctie)	<input type="checkbox"/> voldaan <input type="checkbox"/> niet voldaan	
Inhoudsopgave en samenvatting	<input type="checkbox"/> voldaan <input type="checkbox"/> niet voldaan	
Annotatie en literatuurlijst volgens de formele regels van het vakgebied	<input type="checkbox"/> voldaan <input type="checkbox"/> niet voldaan	
Vormgeving en afwerking volgens de richtlijnen van de opleiding	<input type="checkbox"/> voldaan <input type="checkbox"/> niet voldaan	

\*\* Indien aan één van deze formele randvoorwaarden niet voldaan is, kan de begeleider/eerste beoordelaar besluiten het werkstuk niet inhoudelijk te beoordelen. De student krijgt een reparatiemogelijkheid. De grensbepaling voldaan/niet voldaan aan de randvoorwaarden ligt bij de opleiding (bijv. aantal taalfouten dat getolereerd wordt).

### INHOUDELIJKE BEOORDELING

De beoordelaar geeft per categorie een globaal oordeel dat voorzien wordt van een commentaar waarin duidelijk wordt gemaakt wat de sterke en zwakke punten zijn. Geef bij een onvoldoende nauwkeurig aan wat door de student verbeterd moet worden om een voldoende te behalen.

De onderdelen 1 t/m 7 moeten minimaal met een voldoende worden beoordeeld om tot een voldoende eindcijfer te kunnen komen.

1. PROBLEEMSTELLING	<input type="checkbox"/> onvoldoende <input type="checkbox"/> voldoende
<input type="checkbox"/> goed	

*Is de probleemstelling helder geformuleerd? Zijn de deelvragen logisch afgeleid van de hoofdvraag? Is het onderzoek afgebakend en is deze afbakening onderbouwd?*

Commentaar:

## 2. WETENSCHAPPELIJKE

POSITIONERING

onvoldoende    voldoende    goed

*Wordt de wetenschappelijke relevantie van het onderzoek duidelijk gemaakt? Is de gebruikte literatuur relevant, representatief en van voldoende wetenschappelijke kwaliteit? Wordt de literatuur adequaat en kritisch besproken?*

Commentaar:

## 3. THEORETISCH

KADER

onvoldoende    voldoende    goed

*Sluiten de gekozen theorieën en/of analytische concepten aan bij de onderzoeksvraag? Zijn de centrale concepten/termen duidelijk gedefinieerd?*

Commentaar:

4.

METHODE

onvoldoende  voldoen

de  goed

*Is de keuze voor de onderzoeksmethode voldoende verantwoord? Zijn de gebruikte onderzoeksmethoden adequaat om de probleemstelling te beantwoorden? Worden zij op de juiste manier ingezet? Wordt de wijze van gegevensverzameling zorgvuldig beschreven en verantwoord?*

Commentaar:

5. RESULTATEN

onvoldoende  voldoen

nde  goed

*Wordt de vakkennis voldoende en adequaat ingezet? Is er een goede balans tussen beschrijving en analyse? Is er voldoende terugkoppeling tussen de eigen (empirische) onderzoekresultaten en de literatuur/theorie?*

Commentaar:

6. CONCLUSIE &

DISCUSSIE

onvoldoende  voldoende  goed

*Wordt in de conclusie een antwoord gegeven op de probleemstelling/hoofdvraag? Overstijgt de conclusie het niveau van een samenvatting? Wordt er kritisch gereflecteerd?*

op de eigen aanpak? Worden er suggesties gedaan voor verder onderzoek?

Commentaar:

7. BRONNENGEBRUIK &  
BRONVERMELDING

onvoldoende  voldoende  goed

*Wordt het onderscheid tussen eigen analyse en de analyse van anderen duidelijk aangegeven? Is de bronvermelding adequaat en zorgvuldig? Worden citaten juist ingezet? Wordt er kritisch omgegaan met de literatuur en andere bronnen?*

Commentaar:

8. STRUCTUUR VAN HET  
BETOOG

onvoldoende  voldoende  goed

*Wordt de informatie in een logische volgorde gepresenteerd (bijvoorbeeld: inleiding/theoretisch kader, vraagstelling, methode, resultaten, discussie)? Is er een duidelijke hoofdstuk- en alinea-indeling? Is de argumentatie helder en coherent? Zijn paragrafen en alinea's coherent en inhoudelijk goed afgebakend?*

Commentaar:

9. LEESBAARHEID &  
STIJL

onvoldoende  voldoende  goed

*Is het verslag leesbaar en begrijpelijk? Wordt de terminologie uit het vakgebied precies en specifiek gehanteerd?*

Commentaar:

10. ZELFSTANDIGHEID (in te vullen door de  
begeleider)  onvoldoende  voldoende  goed

*Werd de feedback zorgvuldig verwerkt? Werden afspraken en deadlines gerespecteerd? Heeft de student veel hulp nodig gehad tijdens het traject? Zo ja, op welke punten (bijv. formulering van de onderzoeksvragen, inkadering in de literatuur, opbouw van het betoog, taal.)*

Commentaar:

**11. OVERIG**

*Hier kunt u commentaar geven op aspecten als de innovatieve kwaliteit van het onderzoek, de maatschappelijke relevantie van het eindwerkstuk etc.*

**SAMENVATTEND OORDEEL**

**CIJFERVOORSTEL:**





In de Onderwijs- en Examenregeling (artikel 5.15) is vastgelegd wat de formele gang van zaken is als er een vermoeden van fraude/plagiaat is, en welke sancties er opgelegd kunnen worden.

Onwetendheid is geen excuus. Je bent verantwoordelijk voor je eigen gedrag. De Universiteit Utrecht gaat ervan uit dat je weet wat fraude en plagiaat zijn. Van haar kant zorgt de Universiteit Utrecht ervoor dat je zo vroeg mogelijk in je opleiding de principes van wetenschapsbeoefening bijgebracht krijgt en op de hoogte wordt gebracht van wat de instelling als fraude en plagiaat beschouwt, zodat je weet aan welke normen je je moeten houden.

Hierbij verklaar ik bovenstaande tekst gelezen en begrepen te hebben.

Naam: *Beau Schenk*

Studentnummer: *5525020*

Datum en handtekening: *29/01/2018*

*Bsch*

Dit formulier lever je bij je begeleider in als je start met je bacheloreindwerkstuk of je master scriptie.

Het niet indienen of ondertekenen van het formulier betekent overigens niet dat er geen sancties kunnen worden genomen als blijkt dat er sprake is van plagiaat in het werkstuk.