

In this issue of Communication for Leaders we take up several different themes, all of which deal with some aspect of engagement. These include why Norwegians now eat potatoes, how PR helps a large hospital improve feedback, what words motivate, and considering communication due diligence when looking at partnerships.

We take a special look at social media and the challenges of communicating in a medium designed for engagement but whose use ends up being a counting contest.

Building reputation starts with engaging employees, and firms that take a built-in approach to reputation are thus more likely to succeed. We explain how to do this by taking a systems approach to reputation building.

We take engagement seriously, which is why we asked communication executives to give us their opinion on what they see as important and how we can help. We share their candid responses with you, and invite you to give us your feedback on what you would like to see us doing more of and what we can share with you.

Peggy Simcic Brønn  
Professor and director,  
Centre for Corporate Communication

For more information on the Centre: [www.bi.edu/cc](http://www.bi.edu/cc)

If our research can impact our stakeholders, to help employees and executives to make sense of their roles, then, we have interacted in a meaningful way.

If our communication and leadership research can help people thrive in the workplace and strive for excellence – this is the contribution we hope we can make to businesses and society.

Diversity is what we believe in, diversity in our department and research center, diversity in our experience and expertise and so, in this edition of our magazine, diversity in communication practices and communication channels is in focus

Gillian Warner-Søderholm  
Associate Professor and Head of Department  
Department of Communication and Culture

## E A — A E DE

One of the biggest challenges facing communication executives is proving the worth of what they do. Counting media hits and translating them into advertising equivalency is not how to do it. Engaging stakeholders is.

The full potential of corporate communication is in helping their organization build reputation. They can do this by moving beyond trying to influence perceptions to engaging stakeholders as partners in developing reputation. This is not a new idea, but one that is difficult to realize.

*Peggy Simcic Brønn*

*Gillian Warner-Søderholm*

## E E A C A CA

Communication can do so much to help employees make sense of their roles and thrive in their work. 2014 was a record-breaking year for our department in disseminating research about exactly this: Sensemaking in communication and leadership.

With 37 publications last year, we published more than any other business school or university in Norway in the field. Our next milestone is to be leading the way in Scandinavia!

# Innhold:

# How to ENGAGE social media audiences



Associate Professor Christian Fieseler and Dr. Eliane Bucher  
E-mail: christian.fieseler@bi.no

Is it the end of the numbers game in social media? We present four strategies to engage social media audiences.

For years, the number of fans, followers and likes as well as the acquisition rate of new followers have been key performance indicators in social media communications.

However, as recently observed by the Wall Street Journal, some organizations with large fan and follower bases are today disillusioned as they realize that racking up fans and likes is not the same as actually minting sales. An increasing number of practitioners voice their concern that investments into building strong social media presences have failed to deliver the expected returns in the form of increased loyalty, turnover or share of wallet.

Today, half a decade into the pioneer phase of social media, Twitter, Facebook and co. may not be the panacea that the industry once had hoped for.

Most social media audiences do in fact behave rather passively: A recent study by Gallup, a consultancy, revealed that for 62% of users, social media have no impact on their purchasing decisions at all and that 94% of users almost exclusively use Twitter, Facebook and the like to engage with family and friends – and not with organizations and brands.

Against this background, some commentators predict the end of the rather short-lived social media hype. Others call for a more nuanced approach to social media strategies and goal setting. They argue that

instead of focusing on quantity of fans and followers, organizations should focus more on the quality of audience engagement as a means to better understand customers and their needs.

In this light, social media communications may become less of a numbers game and more of a chess game where one has to intimately know and observe the moves as well as understand the drivers and motives of one's fellow player.

Social media offer organizations an authentic and real-time glimpse into the minds of their most active and engaged stakeholders. One should be sensitive to the fact that also in social media, the smaller audiences are often the more homogenous ones and form stronger communities than the larger and more heterogeneous audiences.

Depending on how strongly an audience identifies with an organization, they may offer differing degrees of stakeholder insight.

Organizations generally have:

1. *Consumers* (low identification) who voice their opinion and give feedback on various products or services.
1. *Collaborators* (medium identification) participate in organizational processes such as ideation or design initiatives

3. *Ambassadors* (high identification) take it upon themselves to actively promote the organization or brand.

Organizations may engage with their audiences either by listening closely to their conversations (harness consumer engagement), by asking them for feedback on products and services, by letting them participate in organizational processes such as ideation or design projects (harness collaborator engagement) or by asking them to become a part of the extended organization (harness ambassador engagement).

Engaged audiences do not come free, but have to be earned. The first step to spark and maintain audience engagement is to understand what motivates audiences to act as either consumers, collaborators or ambassadors.

A given audience's willingness to engage with an organization and to voluntarily devote time and other resources to organizational projects depends on several intrinsic and extrinsic factors.

At base level, audiences engage with organizations in order to access quasi-monetary benefits such as coupons or discounts, or more generally, to gain information which allows them to save money or profit from promotions.

Such monetary motives work, but they are obviously not suited to exclusively bind communities as such incentives are easily copied. Basing community engagement on more intrinsic motives is therefore desirable.

— A E E E A E  
E

Communicators might therefore want to focus their efforts on one or several of the following strategies.

1. *Harnessing the Social Motive:* Audiences often engage with organizations in order to form new social connections and ties, to be part of a community and to find company or companionship in other audience members. Engaging audiences over their sociability is very much about facilitating a platform for exchange, and enabling a space where audiences can enter into a conversation about goals, values and lifestyles with like-minded individuals.
2. *Harnessing the Hedonic Motive:* Audiences tend to look for new and adventurous experiences. As such, they often engage with organizations out of curiosity. Here, games, competitions and other playful elements have a very low threshold for

Folk bruker mye tid i sosiale medier, enten vi snakker om Twitter, Facebook eller LinkedIn, for å ta noen få eksempler. Det gjelder også dine medarbeidere og de unge talentene du drømmer om å ansette. Her møter du også kundene dine, journalister, opinionsdannere og andre viktige forbindelser.

Ledelse utøves gjennom kommunikasjon. "Ledelse kan ikke finne sted uten kommunikasjon", fastslår førsteamanuensis Ketil Arnulf ved BI. Og ledere må selvfølgelig gå foran og ta i bruk de mest effektive kommunikasjonskanalene.

Da er det et tankekors at det er så få ledere som har tatt i bruk sosiale medier til å utøve ledelse. For sosiale medier representerer i dag en sentral kommunikasjonskanal.

**LEDERE I VERDEN**  
Bare en av syv (14,3 prosent) toppledere i verdens største børselskaper (notert på børsene FTSE100, Nasdaq 100 og Dow Jones 30) har sin personlige profil på Twitter, viser en undersøkelse Financial Times omtalte tid-

ligere i år. Hvis vi trekker fra profilene som ikke lenger er aktive, er det færre enn en av ti toppledere (8,9 prosent) som bruker Twitter. Stort bedre er det heller ikke i Norge.

Ledere kan engasjere sine medarbeidere til bedre prestasjoner om de fremstår som en troverdig rollemodell, motiverer gjennom visjon og inspirasjon og våger å utfordre etablerte sannheter, påviser professor Øyvind L. Martinsen ved BI i sin forskning. Denne



Hva kan så ledere gjøre med dette?

- Én ting er naturligvis å arbeide for å utvikle økt selvinnsikt og evnen til å se hvordan andre oppfatter deg. Her finnes det et rikt utvalg av lederutviklingsprogrammer.
- Den andre veien handler om å bli mer bevisst på hvordan du utøver ledelse gjennom kommunikasjon.

Ta sjansen på bli helt sjef i sosiale medier. Her har du en gyllen mulighet til å skille deg positivt ut. Sosiale medier er kommunikasjonskanaler som egner seg utrolig bra til å engasjere både ansatte og kunder.

La deg inspirere av Bent Myrdahl, sjefen i Q-meieriene (kjent som @QBentM på Twitter), adm. direktør Anita Krohn Traaseth i Innovasjon Norge (@krohntaaseth på Twitter), gründer, eier og daglig Steinar J. Olsen i Stormberg (@SteinarJOlsen på Twitter) og eier og styreleder Johan H. Andresen i Ferd (@FerdOwner på Twitter).

### DE EDE E

Her er syv praktiske råd til deg som vil være helt sjef, også i sosiale medier:

1. Vær deg selv nå du viser ansikt i sosiale medier. Vi liker autentiske ledere (ledere som er hel ved).
2. Skriv som du snakker. Ikke bruk lederpreik, konsulentfraser og andre management-floskler.
3. Skriv selv. Ikke la kommunikasjonsrådgivere drive dine profiler i sosiale medier. Da fremstår du ofte som kjedeligere enn du egentlig er og risikerer å bli avslørt.
4. Finn din gyldne balanse mellom å være profesjonell og personlig i sosiale medier. Ikke vær redd for å vise at også ledere er mennesker, i hvert fall av og til. Fortell gjerne om dine interesser utenfor jobben.
5. Forsøk å forklare bakgrunnen for beslutningene du tar som leder. Del dine refleksjoner om ledelse og de utfordringer som virksomheten står overfor.

6. Delta i samtalene. Svar på spørsmål og kommentarer som du får. Adm. direktør Bent Myrdahl i Q-meieriene gir 100 prosent svar-garanti på sin Twitter-profil.

7. Bruk litt tid på å finne din egen, personlige stil. Del gjerne bilder fra lederhverdagen din, av flinke medarbeidere, av spennende ting som skjer og fra reiser med jobben. Ta sjansen på å by litt på deg selv.

Sosiale medier er ikke så farlig som enkelte ledere tror om du følger følgende to enkle regler:

- Alt du sier og skriver må tåle dagslys.
- Det du skriver må tåle forsiden av en hvilken som helst avis og reportasje i Kapital.

### REFERANSE:

Artikkelen er publisert som kommentarartikkel i Kapital nr. 6-2015.





and the company and can influence well-being. Changes in these areas, due to new projects, new mergers, or new management, particularly if they are perceived as arbitrary, can result in negative feelings and a poorer communication flow. A communication due diligence should address: How do the workplace settings differ? Are there open workspaces or private offices? Are leaders in closed offices but workers in open ones? Are people allowed to personalize their space?

4. *Cultural indicators/artifacts as an element of communication*: Culture and communication are inseparable. Culture dictates who talks to whom, about what, and how the communication proceeds. It also helps to determine how people encode messages, the meanings they have for messages, and the conditions and circumstances under which various messages may or may not be sent, noticed, or interpreted. Questions to explore here are: Is diversity valued? Are practice and values of diverse

# ORD som motiverer

Ordene vi bruker på jobb, har større effekt på motivasjon og ytelse enn mange tror.



Professor Linda Lai  
E-post: linda.lai@bi.no

I arbeidslivet hagler det med ord og uttrykk som skal signalisere kontroll, effektivitet og resultater. Det snakkes kontinuerlig om målinger, nøkkelindikatorer (såkalte KPI'er, – key performance indicators), gapanalyser og tester.

Det skal analyseres, utredes, planlegges og rapporteres. Og ikke minst skal det omorganiseres, kjøres endringsprosesser og innoves.

## B D E ?

Måten vi tenker om livet på jobb, påvirkes i stor grad av ordene som brukes. Ord som beskriver positive følelser, som «gøy», «glad» og «spennende», har positiv effekt på motivasjon og ytelse.

Negative ord som «stress» og «sliten» har en tilsvarende negativ effekt. Ord som «vi», «oss» og «sammen» er viktige for å bygge en god samarbeidskultur på jobben.

## E E E E

Ordet «takk» gir positive psykologiske effek-

ter, både for den som sier takk og den som får takk. Ordet «fordi» gjør det lettere å få noen til å si ja til det vi ber om, selv om ikke det som kommer etter «fordi» er noen god begrunnelse.

Selv en håndfull tilfeldige ord kan ha stor effekt på motivasjon og ytelse. Personer som først leser eller hører et sett med positive, energigivende ord som «aktiv», «energi», «sterk» blir mer energiske og får større pågangsmot og utholdenhet i en vanskelig oppgave enn personer som blir eksponert for mer negativt ladede ord.

Ord setter i gang ubevisste psykologiske reaksjoner. Ledelse skjer gjennom kommunikasjon. Derfor er det ikke overraskende at lederens språk har stor effekt på medarbeidernes motivasjon, ytelse, nærvær, kreativitet, jobbtilfredshet og lojalitet.

E E DE EDE  
En leder som bruker motiverende ord, kan oppnå store gevinster.

De viktigste elementene i motiverende lederspråk er å:

- Gi retning og vise tillit.
- Gi mening og skape en opplevelse av tilhørighet.
- Vise empati.

Ledere som kommuniserer på en motiverende måte, gir retning. Hun (eller han) viser tillit ved å kommunisere mål og positive forventninger. Gjennom motiverende lederspråk gir hun nødvendig støtte til medarbeideren.

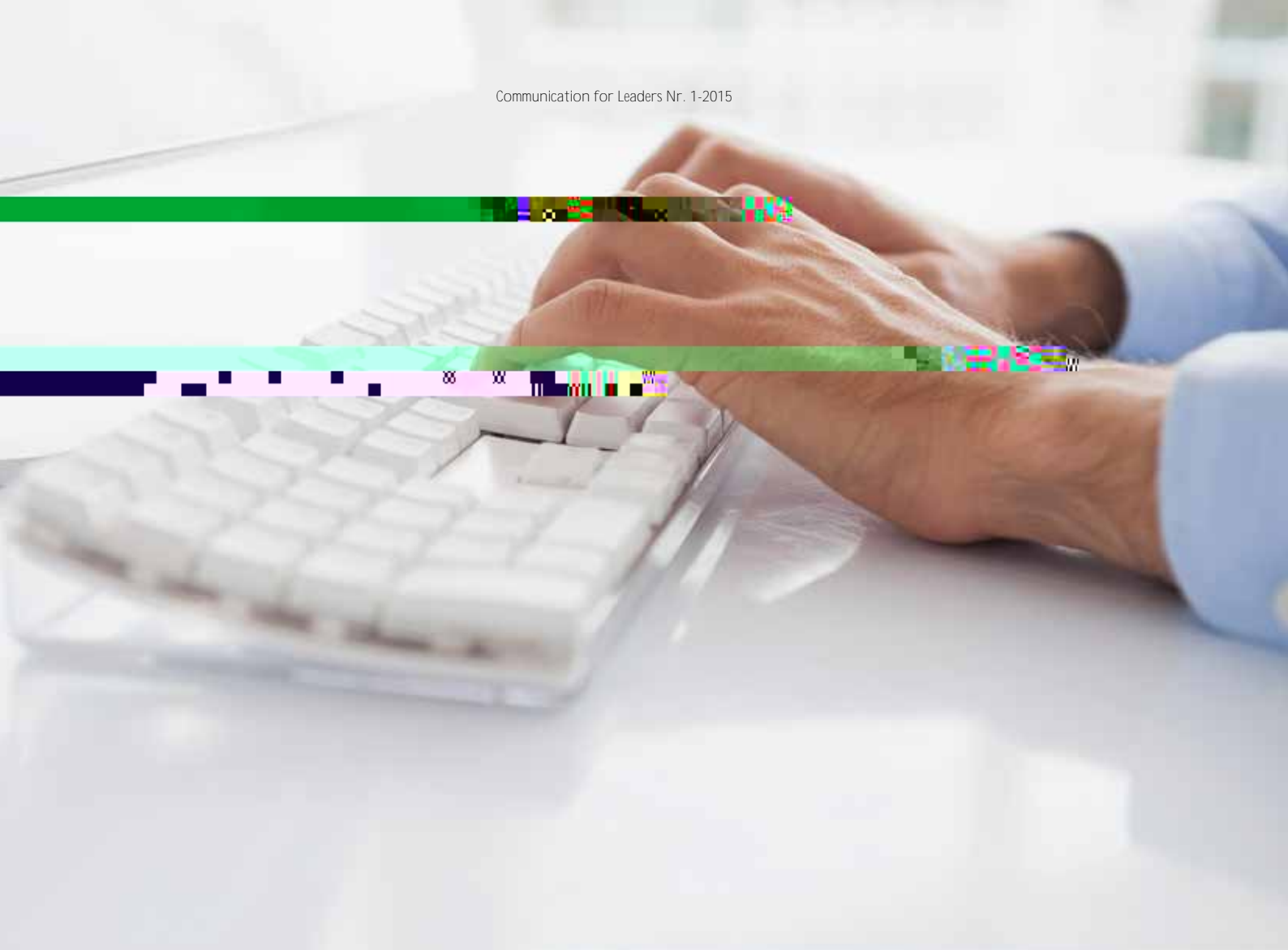
## E

Ledere som kommuniserer motiverende, legger vekt på å skape mening og få medarbeideren til å identifisere seg med organisasjonen gjennom å fortelle gode historier om organisasjonen eller enkeltmedarbeidere.

Motiverende ledere bruker et empatisk språk overfor medarbeideren og viser interesse for hans eller hennes opplevelse av arbeidssituasjonen.



Samme budskap kan presenteres på svært



Mange organisasjoner gjennomfører medieanalyser der de beregner verdien av oppslagene med å skjele til hva det ville ha kostet å betale for å rykke inn annonser på tilsvarende spalteplass.

Detter en metode som i PR-kretser betegnes for «tilsvarende annonseverdi» (fra engelsk Advertising Value Equivalents (AVE)). Metoden er mye brukt, men lite anerkjent.

Mange kommunikasjonsledere og organisasjoner betrakter metoden som besnærende fordi den på enkel måte gir seg ut for å tallfeste en økonomisk verdi av PR-aktiviteter.

#### **E D R E A V E**

Metoden går ut på å kartlegge medieomtale i omfang (plass eller sendetid) for så å sammenligne dette med hva prisen for reklame i samme omfang ville ha vært.

Det er ikke uvanlig i tillegg å bruke en multiplikator for å øke verdien med det argument at presseomtale er mer effektiv enn reklame.

Her brukes det mange ulike antakelser som bidrar til å skru opp verdien av PR-aktivitetene.

PR-utøverne kan ved hjelp av denne metoden vise at innsatsen de gjør, kan verdsettes til store summer. Kostnadene ved PR-akti-e2( 9T)



Åpenhet er en forutsetning for et velfungerende demokrati, spesielt når vi snakker om «public relations» (PR) og politisk kommunikasjon. PR-bransjen har de siste årene opplevd mange friske debatter om sin manglende åpenhet. Resultatet kan være mistenkeliggjøring og lav tillit til bransjens aktører.

Vi arbeider med en konseptuell studie av ulike typer åpenhet for å prøve å forstå noen av debattene som har foregått om PR-bransjen. Vi har identifisert tre ulike typer av åpenhet; instrumentell, kontekstuell og relasjonell.





Poteter var populære pryddplanter for den norske eliten på 1700-tallet. Vanlige folk visste lite om hvilke deler av plantene som var spiselige.

Anført av sognepresten i Bømlø, Peder Harboe Hertzberg (1728 – 1802), tok Kirken folkeopplysning om potetens velsignelser inn i prekenes fra 1750-tallet, spesielt knyttet til temaer om ernæring.

Kirken var etter reformasjonen en kongelig institusjon. Som øvrighetsrepresentant var presten en institusjon, mer enn en person. Han var kallet av Kongen i København og hadde embetsplikter som fattigvesen, lese- lærer og folkeregister.

E Kongen påla prestene å også drive «ikke-religiøs» virksomhet i form av å veilede sine menigheter i dyrking og bruk av poteter.

Kirken erkjente at materiell nød ikke nødvendigvis er guddommelig, men noe som kan avhjelpest. Kirkens menn begynte å se hjelp til selvhjelp som nødvendig embetsutøvelse.

Det folkelige begrepet «potetprest» ble født i møtet mellom et abstrakt opplysningsideal og konkret kunnskap om landbruk.

Potetprestenes formål var å forhindre sult. I uår, når kornhøsten slo feil, ble mange rammet av hungersnød: "mangen Uformuende ellers under den jammerligste Hunger alt forlænge maatte bie e er formedelst Korn-Høstens Seenhed" (Hertzberg, 1773, 7).

Fisk og brød holdt hungeren fra live, men ensidig kost førte til C-vitaminmangel og skjærbuk, noe potetprestene også måtte belære sine sognebarn om.

DB B E E E  
Etter å ha høstet erfaring med «potetprekenes» skrev Hertzberg Underretning for Bønder i Norge om den meget regi..000000Potetp34C,Y

mænde i de Egne hvert Aar omtrent 25000

A good reputation is an intangible resource that gives competitive advantage because competitors cannot without difficulty imitate it, acquire it, or replace it. It is a resource that should be protected, just as an organization protects its other resources.

- *The bolted-on approach* to reputation management is typical of organizations that do not couple their reputation building actions closely to the firm's strategy. The efforts seem to be an afterthought or add-ons; the activities appear to be in-  
ing APPRO037rm's strategy.

AC E, E, A

Two approaches to reputation – the bolted-on and the built-in – provide a good platform for viewing the strategic nature of reputation.

To understand the consequences of the bolt-on “only for show” approach versus built-in strategic approach to reputation managers must consider two issues.

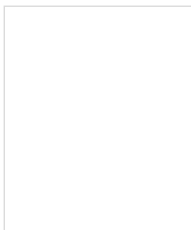
First, how reputation influences the basic value creating processes of the firm. Second, the consequences of implementing one or the other approach, or some combination of the two, on the reputation of the firm and its ability to thrive in the long term.

One method that promotes a deeper built-in approach to reputation is systems thinking, a mindset that views organizations as systems



A FNN AAN NSEN  
A S

1.



**DR. ROLF RØYARR**  
 Kommunikasjonsleder i Telenor Norge AS

1. For oss i kommunikasjonsfaget er det viktig å få informasjon om nye analyser og forskningsresultater, eventuelt kunne spille inn problemstilling som vi trenger forskning på. Helt generelt er det spennende å jobbe med høyskole/forskningsmiljøer.
2. Jeg mener at kommunikasjon gjort riktig i aller høyeste grad bidrar til å nå organisatoriske mål. Kommunikasjonsstrategien må utvikles for at den skal bidra til å nå selskapets mål, og deretter sikre at de aktivitetene man gjør gjennom året hele tiden er forankret i strategien. Eksempler kan være å bringe frem de viktige diskusjonene til myndighetene, jobbe proaktivt med nødvendige saker i media, sikre at egen organisasjon forstår selskapets strategi, mål og bakgrunnen for de endringer man gjør.
3. Jeg mener det er viktig å være strategisk orientert og å forstå «forretningen». Kommunikasjon er et kraftig strategisk virkemiddel. Det viktig å «snakke med folk» både i organisasjonen, kunder, i media og andre. Mange saker kan løses på epost, men de viktigste samtalene må tas direkte – det er da man forstår hvordan verden virkelig er. Det er viktig å kunne lytte før man kaster seg over kommunikasjonen. Innen kommunikasjonsledelse er det også viktig at man greier å sjonglere mange baller samtidig, at man kan holde hodet kaldt i kriser - krisekommunikasjon og kriseledelse er forøvrig et fagfelt man bør beherske. Sist, men ikke minst – man må synes at kommunikasjon er gøy – det er viktig å ha det gøy på jobben!
4. Telenor forventer at senteret informerer oss om relevant forskning og om trender innen kommunikasjonsfaget. Vi ønsker også at dere kan analysere/forske på områder som vi trenger ytterligere forståelse for.
5. Jeg forsøker å løse de viktigste sakene på dagtid for å unngå å bruke natten på dem.



**DR. ROLF RØYARR**  
 Kommunikasjonsleder i Telenor Norge AS

- 1) Vi som jobber med kommunikasjon, er ofte avhengige av å hele tiden være «på». Altfor liten tid går med til «lessons learned» og å samle og dele kunnskap. Tiden spises opp av leveranser, kriser og utålmodige ledere, kollegaer, politikere og journalister. Vi er avhengig av et sterkt akademia som tar både et helhetsbilde og dypdykk – for at vi som utøver gjennom denne kunnskapen kan yte mer og bedre for våre oppdragsgivere. Dersom vi ikke støtter akademia og forskningen, gjør vi oss selv og de som betaler vår lønn en reell bjørnetjeneste i det lange løp.
2. Klar retning, klare mål og forståelse for sin virksomhets plass i samfunnet skaper motiverte og glade folk. Uten en bevisst tanke rundt strategisk kommunikasjon er ikke dette mulig – uansett størrelse eller type virksomhet. Det trenger dog ikke alltid å være forankret i strategier og dokumenter, men som minimum kreves toppledere med en «kommunikativ bevissthet».
3. Uredd, lyttende og nysgjerrig.
4. Gi oss innsikt og fakta! Vi som kommunikasjonsfolk baserer oss altfor ofte på magefølelse og kvalifisert synsing. Vi må bli bedre til å forankre våre råd i fakta. Hjelp oss også med å løse blikket!
5. En kommunikasjonsleder skal være en helhetlig leder i organisasjonen/virksomheten. De dagene jeg føler at jeg ikke utøver min ledergjerning godt nok for bedriften som helhet, utover min egen funksjon, da kan tankene kverne langt uti de sene nattetimer. Som småbarnsfar sover jeg dog stort sett godt de få timene jeg kan ...

**DR. ROLF RØYARR**  
 Kommunikasjonsleder i Telenor Norge AS

1. Forskning bidrar til å videreutvikle fagfeltet og styrke kommunikasjon som profesjon. Det er viktig for å øke kompetansen til oss som jobber med kommunikasjon til daglig, men også for å skape forståelse og kunnskap om den rollen og betydningen som kommunikasjon spiller i ulike prosesser, i virksomheter, organisasjoner og samfunnet som helhet.
2. For å nå organisatoriske mål, er det helt nødvendig å forstå de ulike målgruppene og ivareta dialogen og kommunikasjonen med disse. Strategisk kommunikasjon er derfor en faktor av avgjørende betydning.
3. Evne til å kunne bygge relasjoner både internt og eksternt, god forståelse for virksomhetens mål sett i sammenheng med de omgivelsene man opererer i. I tillegg må du klare å holde hodet kaldt og og løse blikket fremover.
4. Vi det







• • • • •

• • • • • - ,

• € • • • • •

• *f* • • • • • ”

NO

Kommunikasjonsstudentenes årlige caseløsningskonkurranse, KommCase 2015 ble arrangert 25. – 27. februar i år.

Studentene selv løser frem KommCase som en helt spesiell plattform for både nettverksbygging og tilegnelse av relevant kunnskap.

– KommCase bidrar til nye bekjentskap mellom studenter på tvers av linjer og skoler, og det er ganske unikt å kunne møte næringslivet på en slik plattform, sier leder for KommCase 2015, Mari Cecilie Bjørnstad Grotli.

Årets case ble levert av Akershus Universitetssykehus (Ahus). Sykehuset har som mål å øke antall tilbakemeldinger fra pasienter og pårørende. Studentenes oppgave var derfor å utarbeide et slagord og en tilbakemeldingskampanje for Ahus. Kommunikasjonsrådgiver ved sykehuset, Jan-Eirik Vestnes, mener det er svært nyttig å få innspill fra andre utenfor sykehuset.

– Det er interessant å få inn ideer utenfra, og gjerne fra unge mennesker. Det var mange gode løsninger og mange hadde vært kreative i oppgaveløsningen. Selve caseløsningen var svært morsom å følge med på, forteller Vestnes.

Deltakerne fikk to dager til rådighet før den endelige besvarelsen skulle leveres inn til en jury bestående av ti næringslivsrepresentanter fredag formiddag.

– Vi valgte å ha en større jury i år enn i år. Det gjorde vi for å ha kapasitet til å ha med flere deltakere, og for å sikre en tilstrekkelig bredde i vurderingen. Samtidig ønsket vi å gi juryen bedre tid til gjennomlesing, forklarer Grotli.

Juryen bestod av representanter fra Ahus, Trigger, Geelmuyden Kiese, Bisqit ved Gambit Hill & Knowlton, Hammer og Hanborg, Handelshøyskolen BI, Kommunikasjonsforeningen og Ligestillings- og diskrimineringsombudet.

– Det er utrolig morsomt å se hvor positive næringslivet er til KommCase. Dette er den eneste skreddersydde casekonkurransen for kommunikasjonsstudenter i Norge, så det er flott å se at det skaper engasjement i bransjen. Det gir motivasjon, sier Grotli.

– Vi angrep på at vi ikke meldte oss på tidligere. Da kunne vi vært med på dette ere ganger. Ønsker man seg relevant lærdom og har lyst på en morsom opplevelse bør man virkelig bli med på KommCase, sier Sundseth.

#### ØNSKER Å UTVIDE

– KommCase har helt siden oppstarten hatt en gradvis utvidelse. Vi har gjort det større, og vi henvender oss til ere. Det er et godt tilbud som gir studentene mulighet til å omsette teori til praksis, og vi har et ønske om å gi så mange som mulig denne muligheten, sier Grotli.

KommCase inviterte i år studenter fra fem ulike skoler, herunder BI Bergen, BI Trond-

