

Dorota Simpson

Uniwersytet Gdański

ZNACZENIE UWARUNKOWAŃ KULTUROWYCH W POLSKO-SZWEDZKICH KONTAKTACH GOSPODARCZYCH

Streszczenie: Mimo że procesy globalizacji i internacjonalizacji stale się pogłębiają, to wciąż istnieje wiele różnic kulturowych między krajami czy grupami etnicznymi, co daje się zaobserwować w różnych aspektach życia, w tym w biznesie. Chociaż zwolennicy teorii konwergencji kulturowej uważają, iż wkrótce różnice te znikną, to jednak ich przeciwnicy, reprezentujący teorię dywergencji, twierdzą, że różnice nie tylko nie znikną, ale staną się jeszcze bardziej widoczne. Istnieje więc potrzeba badania i studiowania różnic kulturowych, chociażby po to, aby poprawić i pogłębić kontakty między krajami i ich obywatelami. Przedmiotem badania w niniejszym artykule jest przypadek polsko-szwedzkich kontaktów biznesowych, co wiąże się też z pogłębiającą się współpracą tych państw, której towarzyszy proces negocjacji.

Słowa kluczowe: polsko-szwedzka współpraca gospodarcza, negocjacje, różnice kulturowe.

Procesy internacjonalizacji i globalizacji, rozumiane jako postępująca współzależność krajów, wynikająca z rosnącej skali wymiany towarów, usług, kapitału, zasobów pracy oraz rozprzestrzeniania technologii prowadzą także do przemian kulturowych. Poglądy na temat tych ostatnich można podzielić na dwie grupy:

- zakładające, że wraz z rozwojem coraz szybszych środków transportu, ułatwiających zwiększoną mobilność ludzi, oraz zaawansowanych technologii informacyjnych, które pozwalają na integrację obrazu, dźwięku i informacji, będzie dochodziło do konwergencji kulturowej, a świat zamieni się w jedną globalną wioskę¹,
- zakładające, że właśnie ze względu na procesy globalizacyjne, niosące z sobą unifikację i standaryzację produktów oraz uniwersalne wartości, narody czy grupy etniczne będą dążyć do zachowania, a nawet pogłębiania swojej tożsamości kulturowej, co w praktyce przyjmie postać dywergencji kulturowej².

¹ Jednym z pierwszych piszących na temat globalizacji był profesor Harvard Business School Theodore Levitt, który zakładał, że świat stanie się jednym globalnym rynkiem, a ludzie będą żyli w podobny sposób i nabywali podobne produkty [Levitt 1983].

² Nawet mimo daleko idącej globalizacji, której symbolem może być coca-cola, trzeba uwzględnić różnice występujące na poszczególnych rynkach, a dotyczące chociażby zawartości cukru czy rozmiarów butelek (zob. [Verluyten 2005, s. 20]).

W praktyce oba te procesy zachodzą równolegle i trzeba brać je pod uwagę przy nawiązywaniu, a potem pogłębianiu współpracy z innymi krajami. Znajomość odrębności i pewnej specyfiki kulturowej kraju, z którym rozwijane są kontakty gospodarcze, stanowi czynnik ułatwiający taką współpracę.

Celem artykułu jest przedstawienie pewnych odrębności kulturowych Szwecji, przejawiających się w relacjach biznesowych, których zrozumienie może ułatwić nawiązywanie kontaktów handlowych. Szwecja staje się bowiem coraz ważniejszym partnerem gospodarczym Polski, co znajduje swoje odzwierciedlenie zarówno w rosnącej wymianie handlowej, jak i zwiększonym napływie szwedzkich inwestycji bezpośrednich oraz programach europejskich, odnoszących się do współpracy terytorialnej. Jednym z nich jest Program Współpracy Transgranicznej Południowy Bałtyk³, w ramach którego Projekt Catching the Future – Business and Development Exchange in the South Baltic Region realizowany jest wspólnie przez stronę szwedzką i Uniwersytet Gdański. Ma on na celu zdynamizowanie współpracy gospodarczej pomiędzy regionami południowo-zachodniej Szwecji i północno-zachodniej Polski.

Stosunki gospodarcze Polski ze Szwecją, podobnie jak z innymi krajami będącymi członkami Unii Europejskiej, regulowane są w oparciu o Traktat podpisany w Atenach 16 kwietnia 2003 roku, który wszedł w życie 1 maja 2004 roku [DzU 2004]. Warto także dodać, że oba kraje zawarły umowę o unikaniu podwójnego opodatkowania i zapobieganiu uchylania się od opodatkowania dochodów. Umowa została podpisana 19.11.2004 roku, a weszła w życie 17.02.2006 roku [DzU 2006]. Ochrona obywateli przed podwójnym opodatkowaniem ma szczególne znaczenie w kontekście swobodnego przepływu zasobów pracy pomiędzy obydwojma krajami.

Szwecja należy do grupy krajów świata najwyżej rozwiniętych pod względem gospodarczo-społecznym, co najlepiej uwidacznia wskaźnik mierzący ów poziom. W 2007 roku wynosił on dla Szwecji 0,963, co dawało jej 7. miejsce w świecie, dla Polski zaś 0,880, co plasowało nasz kraj na 41. miejscu⁴. Według statystyk OECD w 2007 roku produkt narodowy brutto w cenach bieżących wynosił w Szwecji 37 323 \$ na głowę mieszkańca, podczas gdy w Polsce 15 493 \$ [OECD Factbook 2009...]. W 2008 roku Szwecja zajmowała 9. miejsce w eksporcie do Polski, a w eksporcie Polski do krajów Unii Europejskiej 7. Natomiast Polska znajdowała się na 12. miejscu, jeśli chodzi o import ze Szwecji. Warto podkreślić, że wzajemna wymiana handlowa uległa znacznemu zdynamizowaniu po roku 2000, co odnosiło się szczególnie do eksportu Polski, dzięki któremu, jak podaje Ministerstwo Gospodarki, od 2003 roku

³ Pod koniec 2007 roku Komisja Europejska zatwierdziła Program Operacyjny Współpracy Transgranicznej Południowy Bałtyk 2007-2013, który jest realizowany w Celu 3 polityki spójności UE – Europejskiej Współpracy Terytorialnej. W programie biorą udział wybrane regiony Polski, Danii, Litwy, Niemiec i Szwecji. Siedziba Wspólnego Sekretariatu Technicznego programu została zlokalizowana w Gdańsku (zob. [Inicjatywa wspólnotowa Interreg III...]).

⁴ Wskaźnik Human Development Index można uznać za miernik więcej mówiący o poziomie rozwoju gospodarczo-społecznego danego kraju ze względu na jego zagregowany charakter (zob. [Human Development Report 2008...]).

odnotowywane było dodatnie saldo w obrotach towarowych ze Szwecją. W 2008 roku jego wielkość osiągnęła 853,4 mln \$, na co złożył się eksport w wysokości 3690,7 mln euro i import na poziomie 2948,6 mln euro [*Współpraca gospodarcza: Szwecja...*]. Około 50% wymiany towarowej przypadało na obroty wyrobami przemysłu elektromaszynowego, a następnie metalurgicznego, chemicznego, drzewno-papierniczego. Stosunkowo dużą rolę w eksporcie odgrywały meble, płyty drewniane, sklejki i inne tego typu wyroby drewniane. Kryzys spowodował pewien spadek obrotów, ale można zakładać, że wraz z jego pokonywaniem wzajemne obroty będą w dalszym ciągu rozwijane.

Warto dodać, że w 2008 roku Szwecja znalazła się wśród największych inwestorów w Polsce, zajmując czwarte miejsce. Z kwotą 1111 mln euro, co stanowiło 11,4% ogółu BIZ, uplasowała się po Niemczech, Holandii i Luksemburgu z 676 spółkami, których kapitał podstawowy oszacowany był na 3670,6 mln euro. Spośród nich 106 dysponowało kapitałem przekraczającym 1 mln euro, co dawało 3509,9 kapitału podstawowego [*Inwestycje zagraniczne...*]. Jak wynika z przedstawionych danych, większość inwestorów szwedzkich, bo aż 570, to stosunkowo niewielkie przedsiębiorstwa, dysponujące kapitałem podstawowym w wysokości około 180 mln euro.

Obu krajom zależy na zdynamizowaniu współpracy gospodarczej pomiędzy małymi i średnimi przedsiębiorstwami, zarówno poprzez proste formy internacjonalizacji, rozwój wymiany towarowej, jak i formy bardziej zaawansowane, reprezentowane przez bezpośrednie inwestycje zagraniczne. Znajduje to swój wyraz między innymi we wspomnianym wcześniej Programie Współpracy Transgranicznej Południowy Bałtyk, którego Polska i Szwecja są aktywnymi uczestnikami. Wśród jego priorytetów znalazło się między innymi wspieranie przedsiębiorczości w transgranicznych regionach, współpracy gospodarczej, budowanie dostępności transportowej, integrowanie szkolnictwa wyższego i rynków pracy oraz rozwijanie kontaktów handlowych, a także kulturalnych między społecznościami lokalnymi (zob. [*South Baltic Programme ...*]). W praktyce oznacza to, że strona polska powinna poznać lepiej uwarunkowania kulturowe towarzyszące kontaktom ze szwedzkimi partnerami. Zbadanie i przedstawienie różnic kulturowych, ze szczególnym uwzględnieniem kontaktów w biznesie, stało się przesłanką podjęcia tego tematu w artykule.

Międzynarodowe negocjacje handlowe z reguły są bardziej skomplikowane i tym samym trudniejsze niż negocjacje krajowe. Wprawdzie w krajach będących członkami Unii Europejskiej wiele problemów natury prawnej zostało uregulowanych, jednak wciąż istnieje dość duża sfera zagadnień, które strony muszą ustalić w trakcie negocjacji. Jeśli do tego jeszcze uwzględni się różnice w podejściu do negocjacji, w reprezentowanym stylu negocjowania, a także trudności językowe, to może się okazać, że proces ten jest nie tylko trudniejszy, ale także znacznie bardziej wydłużony w czasie niż w przypadku negocjowania z krajowym partnerem (zob. m.in. [Kamieński 2003, s. 151]).

Negocjatorzy polscy, według R. Gestelanda [1999, s. 210-213], zaliczani są do przedstawicieli kultur umiarkowanie propartnerskich, ceremonialnych, polichro-

micznych i o niestałej ekspresyjności, natomiast negocjatorzy szwedzcy reprezentują kultury protransakcyjne, umiarkowanie ceremonialne, monochromiczne i powściągliwe. W kulturach propartnerskich dominuje skoncentrowanie na ludziach, a w kulturach protransakcyjnych na biznesie, wykonaniu zadania.

Polscy negocjatorzy koncentrują się na ludziach, ale nie zapominają przy tym o zadaniu. Należy jednak podkreślić, że nowa generacja biznesmenów przejawia znacznie bardziej protransakcyjne nastawienie niż starsze pokolenie, dla którego nawiązywanie osobistych kontaktów, sieć znajomych, którzy mogą „coś załatwić” odgrywa ciągle jeszcze istotną rolę. Polacy w trakcie negocjacji nastawieni są raczej na szczere przedstawienie problemu niż prezentowanie go w sposób pozwalający na różnorodne interpretacje. Pod tym względem są podobni do Szwedów, którzy zazwyczaj mówią to, co myślą, bez żadnych ukrytych podtekstów, i zaliczani są, według kategoryzacji Halla, do kultur niskiego kontekstu, w których dominuje jednoznaczna interpretacja wypowiedzi, bez względu na towarzyszący jej kontekst. Zarówno Polacy, jak i Szwedzi są otwarci na kontakty biznesowe z cudzoziemcami i w związku z tym nie jest konieczne szukanie pośredników, którzy ułatwią ten proces. Młode pokolenie jest znacznie bardziej bezpośrednie niż starsze i przyzwyczajone do poszukiwania wszelkich informacji w Internecie, który stanowi dla niego podstawowe narzędzie ich pozyskiwania, a także nawiązywania kontaktów. Generalnie Skandynawowie już przy pierwszym kontakcie przechodzą bardzo szybko do istoty sprawy i trzeba stwierdzić, że pod tym względem generacja młodych Polaków zbyttno się od nich nie różni. Partnerzy poznają się bliżej w trakcie trwania rozmów o wspólnym przedsięwzięciu.

Ceremonialność jest charakterystyczna dla przedstawicieli kultur o stosunkowo dużym „dystansie władzy”⁵, gdzie status społeczny często przekłada się na status zawodowy. Szwedzi reprezentują kultury umiarkowanie ceremonialne, cechuje ich poczucie egalitaryzmu, co znajduje odzwierciedlenie we wskaźniku dystansu władzy, kształtującym się na poziomie 31, dla Polaków wynosi on 68 [Hofstede, Hofstede 2007, s. 57] (im wyższy poziom wskaźnika, tym większy dystans władzy). Dlatego też nie ma potrzeby okazywania specjalnego szacunku lub względów osobom posiadającym wysoki status społeczny, bo nikt tego nie oczekuje. Powszechne jest mówienie sobie po imieniu, a nie zwracanie się po nazwisku, często jeszcze z dodaniem tytułu; nie ma znaczenia pozycja czy stanowisko zajmowane w przedsiębiorstwie. Brak ceremonialności Skandynawów przejawia się także w ich sposobie ubierania się i zachowania. Natomiast Polacy pod tym względem raczej przypominają Francuzów, Belgów czy Niemców. Wprawdzie zwyczaj całowania kobiet w rękę przy okazji spotkań biznesowych powoli zanika, to jednak sytuacje takie mogą się zdarzyć, jeśli w rozmowach biorą udział przedstawiciele starszej generacji. Demonstrowanie w trakcie rozmów biznesowych przywiązania do hierarchii i statusu spo-

⁵ Terminologia wprowadzona do literatury przez G. Hofstede. Szerzej na ten temat zob. [Hofstede, Hofstede 2007, s. 53-85].

łecznego może wzbudzać zdziwienie nastawionych egalitarnie partnerów skandynawskich, choć z pewnością nie będą takich zachowań komentować. Pod tym względem kultury obu krajów różnią się od siebie i warto o tym pamiętać podczas wzajemnych kontaktów.

Monochromiczne podejście do czasu oznacza, że negocjatorzy szwedzcy przywiązują dużą wagę do przestrzegania terminów umówionych spotkań, cenią punktualność i zdyscyplinowanie czasowe, podczas gdy Polacy zaliczeni zostali do kultur polichromicznych, których przedstawiciele nie przywiązują tak dużej wagi do zegara, harmonogramów czy nieprzekraczalnych terminów, co może być odbierane przez tych pierwszych jako zachowanie lekceważące lub wręcz niegrzeczne. Jednak także i w tej dziedzinie dochodzi do zmiany związanej z coraz większym udziałem młodej generacji w negocjacjach biznesowych. Nie oznacza to wprawdzie, że ma ona diametralnie różny stosunek do czasu niż jej starsi koledzy, ale jednak zdaje sobie sprawę, iż w świecie biznesu trzeba zweryfikować podejście do kwestii czasu w zależności od tego, z kim się negocjuje. Polakom trudno jest utrzymać dyscyplinę czasową, co sprawia, że spotkania zazwyczaj przeciągają się ponad zaplanowany czas. Toteż rozpoczęte z opóźnieniem spotkanie biznesowe może trwać znacznie dłużej niż przewidywała to strona szwedzka. Stąd negocjatorzy polscy powinni być szczególnie wyczuleni na przestrzeganie dyscypliny czasowej i punktualność w kontaktach biznesowych z partnerami skandynawskimi, jeśli ważni są dla nich ludzie i dobre z nimi stosunki.

Kultury ekspresyjne odznaczają się zupełnie innym sposobem komunikowania niż kultury powściągliwe. Powściągliwość bywa niejednokrotnie odbierana przez tych pierwszych jako gburowatość. Z kolei podniesiony głos i towarzysząca mu zazwyczaj gestykulacja przedstawicieli kultur ekspresyjnych mogą wzbudzać poirytowanie reprezentantów kultur powściągliwych. Polacy nie zostali zaklasyfikowani jednoznacznie do kultur ekspresyjnych, gdyż wypowiadają się na ogół z umiarkowaną głośnością i nie tolerują podniesionego głosu podczas rozmów biznesowych. Ta akurat cecha Polaków jest kompatybilna ze szwedzką powściągliwością, polegającą między innymi na mówieniu stosunkowo cichym i spokojnym głosem, co wcale nie oznacza z ich strony braku zaangażowania czy zainteresowania przedmiotem negocjacji. Skandynawowie nie tolerują przerywania rozmówcy i zabierania głosu przez dwie lub więcej osób jednocześnie. Na tej płaszczyźnie może dochodzić między Szwedami a Polakami do wielu nieporozumień, gdyż ci ostatni stosunkowo często przerywają swoim przedmówcom, co odbierane jest przez tych drugich jako zachowanie wysoce naganne. Polacy jednak nie mają wzorców prowadzenia debat, dyskusji czy nawet rozmów towarzyskich – przerywanie przedmówcy i „konwersatoryjne nakładki” są nagminne, o czym można się przekonać śledząc telewizyjne debaty polityków.

Warto jeszcze zwrócić uwagę na zachowywanie dystansu pomiędzy rozmówcami. Strefa bezpieczna to dla Skandynawów około 60 cm, podczas gdy dla Polaków odległość ta jest mniejsza i wynosi 40 cm. Warto o tym pamiętać i w kontaktach ze

Szwedami nie podchodzić do nich zbyt blisko, gdyż wywołać to może uczucie zagrożenia czy dyskomfortu. Jest to zresztą zachowanie typowe dla mieszkańców Europy Północnej. Można je zaobserwować w kolejkach, gdzie zazwyczaj Skandynawowie pozostawiają przed sobą sporą odległość, w którą to wolną przestrzeń natychmiast wciska się mieszkaniowiec Europy Południowej (zob. [Schneider, Barsoux 1997, s. 25]). Nie jest także przyjęte dotykanie się i tak często spotykane u Polaków poklepywanie czy obejmowanie na pożegnanie. Zachowania takie nie są akceptowane przez reprezentantów krajów skandynawskich, toteż lepiej się powstrzymać od tego typu kontaktów, by nie narażać partnerów na niepotrzebne skrupowanie.

Zasiadając do rozmów zarówno polscy, jak i szwedzcy negocjatorzy oczekują rzeczowych informacji, faktów i szczegółów technicznych oraz realizmu w odniesieniu do ceny i innych warunków kontraktowych. Dla Szwedów, o czym wcześniej wspomniano, bardzo ważne jest punktualne rozpoczęcie rozmów, czas bowiem traktowany jest przez nich jako dobro rzadkie, a więc cenne. Nie można tracić go oczekując na partnerów, czy też później na ich poznawanie w trakcie negocjacji. Grzecznościowa rozmowa na neutralne tematy trwa kilka minut i nie ma potrzeby jej przedłużania. Skandynawski styl zarządzania polega między innymi na tym, że pracownikom zostawia się dużo swobody w kwestii sposobów wykonywania zadań, z jednym wszakże warunkiem – muszą być zakończone w ustalonym wcześniej terminie. Toteż zbędne jest nadmierne przeciąganie wstępnej rozmowy. Egalitaryzm sprawia, że każda osoba, bez względu na stanowisko, ma prawo do zabrania głosu. Nie ma też jasnego określenia ról w delegacji, toteż trudno się zorientować, kto podejmuje ostateczną decyzję, tym bardziej że Szwedzi nie reagują emocjonalnie, skutecznie ukrywając swoje uczucia. Dominującą rolę odgrywa komunikacja werbalna, a spokojny i pozbawiony ekspresji sposób wyrażania mógłby przedstawicielom kultury ekspresyjnej sugerować, że nie są szczególnie zainteresowani przedmiotem rozmowy [Mole 2000, s. 218]. Ich dużą przewagą negocjacyjną jest rzetelne przygotowanie merytoryczne do rozmów i zgromadzenie rzeczowych argumentów, w zależności od przebiegu procesu negocjacyjnego. Daje im to przewagę w negocjacjach z Polakami, którym zdarza się zastępować brak przygotowania i merytorycznych argumentów improwizacją oraz frazesami, co w konsekwencji może ich narażać na utratę wiarygodności [Święcicki 2000, s. 79]. Raz utracone zaufanie bardzo trudno jest potem odbudować.

Jeśli dochodzi do sytuacji konfliktowej, do czego Szwedzi starają się nie dopuścić, preferując rozwiązania polubowne i kompromisowe⁶, to z reguły źródłem sporu jest produkt, którego niska jakość, zwłaszcza wykonania, a tym samym wartość użytkowa, bywa przez nich kwestionowana. Jakość produktów ma dla strony szwedzkiej kluczowe znaczenie w negocjacjach, podczas gdy strona polska zazwyczaj zainteresowana jest przede wszystkim ceną i kupując, walczy o jej obniżenie,

⁶ C. Moon, kulturoznawca szwedzki, stwierdza, że słowo „kompromis” to muzyka dla szwedzkiego ucha, zob. więcej na temat zachowań Szwedów w biznesie [Moon, *Are Swedes...*].

sprzedając zaś – o jej utrzymanie na możliwie najwyższym poziomie. Warto zaznaczyć, że Szwedzi uważają kontrakt za satysfakcjonujący, gdy zawarty został w oparciu o zasadę „wygrany – wygrany”, wychodząc z racjonalnego założenia, że tylko takie rozwiązanie gwarantuje budowę trwałych relacji biznesowych, opartych na obopólnych korzyściach. Pod tym względem Polacy demonstrują nieco odmienną postawę, dążąc często do wygranej za wszelką cenę. Stąd zaleca się negocjatorom, reprezentującym zbliżony do Szwedów styl negocjowania, aby zawsze w swojej ofercie wyjściowej zostawiali sobie pewne pole działania.

Reasumując, można stwierdzić, iż w świetle perspektyw rozwoju i pogłębiania wzajemnej współpracy zarówno w sferze gospodarczej, jak i naukowo-technicznej, edukacyjnej, czy kulturalnej, dochodzić będzie do coraz częstszych kontaktów natury biznesowej i pozabiznesowej pomiędzy mieszkańcami Polski i Szwecji. Dlatego poznanie oraz uwzględnianie w owych kontaktach specyfiki kulturowej Szwedów może przyczynić się do ułatwienia wzajemnych relacji. Wnioski, jakie nasuwają się dla Polaków, negocjujących lub prowadzących różnego rodzaju przedsięwzięcia ze Szwedami można ująć w kilku punktach:

- niezbędne jest dobre pod względem merytorycznym przygotowanie do rozmów,
- bardzo ważne są wszystkie aspekty związane z czasem, takie jak terminowość, punktualność i przestrzeganie harmonogramów spotkań,
- niewskazana jest zbytnia ceremonialność, uścisk dłoni na powitanie jest akceptowanym zachowaniem,
- emocje czy pełne ekspresji reakcje i kordialne zachowania lepiej zachować na inne okazje,
- warto pamiętać o zachowaniu odpowiedniej odległości od rozmówcy,
- konieczne jest uzbrojenie się w cierpliwość, gdyż każdy członek delegacji szwedzkiej ma prawo wyrazić swoją opinię, a niedopuszczalne jest przerywanie wypowiedzi,
- traktowanie partnera tak, aby możliwe stało się zbudowanie długookresowych relacji, opartych na zrozumieniu i zaufaniu.

Literatura

Dziennik Ustaw z 2004 r. nr 9, poz. 864.

Dziennik Ustaw z 2006 r., nr 26, poz. 193.

Gesteland R.R., *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.

Hofstede G., Hofstede J.G., *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2007.

Human Development Report 2008, <http://hdr.undp.org> [15.03.2010].

Inicjatywa wspólnotowa Interreg III w województwie pomorskim, <http://interreg.woj-pomorskie.pl> [13.03.2010].

Inwestycje zagraniczne, <http://paiz.gov.pl> [15.03.2010].

Kamieński J., *Negocjowanie. Techniki rozwiązywania konfliktów*, Poltex, Warszawa 2003.

- Levitt T., *Globalization of markets*, „Harvard Business Review” 1983, May.
- Mole J., *W tyglu Europy. Wzorce i bariery kulturowe w przedsiębiorstwach*, Pruszyński i S-ka, Warszawa 2000.
- Moon C., *Are Swedes really that normal?* <http://www.talarforum.se> [18.03.2010].
- OECD Factbook 2009*, <http://stats.oecd.org> [15.03.2010].
- Schneider S.C., Barsoux J.L., *Managing across Cultures*, Prentice Hall 1997.
- South Baltic Programme*, <http://en.southbaltic.eu> [15.03.2010].
- Święcicki J., *Doświadczenie Szwecji*, [w:] S. Miklaszewski (red.), *Doświadczenie negocjacji akcesyjnych państw UE*, Wydawnictwo Meritum, Kraków 2000.
- Verluyten S.P., *Intercultural Communication in Business and Organisations. An Introduction*, Uitgeverij Acco, Lueven 2005.
- Współpraca gospodarcza: Szwecja*, <http://www.mg.gov.pl> [15.03.2010].

THE IMPORTANCE OF CULTURAL DIFFERENCES IN POLISH-SWEDISH ECONOMIC CONTACTS

Summary: Although globalization and internationalization processes are still deepening and the world becomes “a global village” there are still many cultural differences among countries and ethnic groups which can be observed in many aspects of life, including business life. However, the supporters of convergence theory state the differences will disappear soon, meanwhile the opposite site, representing divergence theory, is convinced they will exist and even become more obvious than previously. Following the divergence theory, the main thesis of this article says the cultural differences have to be examined and learned to improve and enhance business contacts between countries and people. The case examined in the article relates to Polish-Swedish business contacts. During the last years the co-operation between these two countries has been developing on many fields, including business, technology, education and culture, and it is the reason of choosing this topic. In his article there are examined some aspects of negotiations from the cultural differences point of view.