

## Rozdział V. Iluzja awansu

„A nie, całe życie, kurde, makaron będę żarła i jeszcze teraz mam własną firmę, bo to dumnie brzmi, nie, mam własny sklep, mam własny biznes, i jeszcze dalej żrę makaron?!”

Źródło: wywiad z respondentką R12

Działalność systemu agencyjnego Żabki Polskiej obrazuje pewne interesujące zjawisko: w wypadku niezbyt zamożnych osób koszty różnych przedsięwzięć są odwrotnie proporcjonalne do zasobów. Z wielu względów usługi dla biednych są znacznie droższe niż analogiczne usługi dla zamożnych. Pożyczka w instytucji finansowej jest oprocentowana znacznie wyżej niż kredyt w banku, do którego biedni nie mają dostępu. Ubogich eksmituje się do lokali socjalnych lub kontenerów, których utrzymanie wymaga nieporównanie większych nakładów finansowych niż utrzymanie zwykłych mieszkań np. ze względu na bardzo drogie ogrzewanie. Osoby z biednych rodzin trafiają do słabych szkół średnich, a później brakuje dla nich miejsc na uczelniach publicznych i muszą płacić za szkoły prywatne, często oferujące niski poziom kształcenia. Przykłady można mnożyć, ale schemat jest ten sam: uboga osoba ma dostęp głównie do takich usług lub instytucji, które ostatecznie przyczyniają się do tego, że jest jeszcze biedniejsza i za które, relatywnie do dochodów, musi płacić więcej niż osoba dobrze sytuowana. Jest to realizacja tak zwanej zasady św. Mateusza: bogaci są jeszcze bogatsi, a biedni ubożeją.

Wydaje się, że podobny mechanizm działa w systemie agencyjnym. Otóż gdyby osoby prowadzące Żabki próbowały stosować się do reguł rynkowych, miałyby niewielkie szanse na otwarcie własnego sklepu. Przeszkody, które sforsować musi kandydat na ajenta są niewielkie, podczas gdy w wypadku samodzielnego podmiotu gospodarczego niezależnie prowadzącego sklep początkowa inwestycja jest z perspektywy kandydata na ajenta bardzo duża. Ajenci łudzą się, że przy minimalnym, jak im się wydaje, początkowym wkładzie finansowym będą prowadzić „swoją firmę”.

Tymczasem **przewrotność systemu agencyjnego polega na tym, że osoby, które ze względu na brak rozmaitych zasobów, głównie finansowych, posiadałyby nikłe szanse na kierowanie prosperującą mikrofirmą, nagle stają się podmiotami gospodarczymi, pokrywającymi dużą część kosztów funkcjonowania sklepu spożywczego; nie odnoszą nawet takich korzyści, które gwarantowane są osobie zatrudnionej za najniższą możliwą**

pensję. Niskie koszty wejścia do systemu agencyjnego okazują się pułapką, w przyszłości ajenci poniosą nieproporcjonalnie wysokie koszty działania sklepu. Jednakże ajenci wydają się nieświadomi działania takiego mechanizmu. Przeciwnie – w swoim przekonaniu omijają trudności, z jakimi borykają się osoby zakładające własne niezależne firmy. Rygor współpracy poznają dopiero po pewnym czasie, kiedy już narażeni są na poważne koszty i muszą podporządkować się trudnym do spełnienia warunkom współpracy.

W tym rozdziale zajmę się właśnie iluzją awansu, którą dzielają ajenci, a więc przekonaniem, że bycie agentem oznacza awans w hierarchii społecznej, a praca w systemie agencyjnym to swego rodzaju droga na skróty do wyższej klasy społecznej. Ajenci podtrzymują to złudzenie i przez pewien czas sądzą, że są przedsiębiorcami. Paradoks tej sytuacji polega na tym, że równocześnie uważają się za pracowników. Żabka Polska umiejętnie utwierdza agentów w ich podwójnej tożsamości, pozbawionej w oczach agentów jakichkolwiek sprzeczności, ponieważ zyskuje dzięki temu zmotywowanego (i wdzięcznego) pracującego. Spółka kreuje wizerunek firmy jako podmiotu hojnego i zdolnego wyprowadzić agentów z niedostatku, a agent „przedsiębiorca” nie widzi nic dziwnego w tym, że coś od niej „otrzymuje” (a faktycznie jedynie wypożycza).

### Ajent przedsiębiorca

Wydaje się, że największy fenomen, jaki wiąże się z istnieniem firmy Żabka Polska, to niezwykle skuteczne motywowanie agentów. Spółka dysponuje zmobilizowanymi do pracy agentami, ponieważ kształtuje ich tożsamość w taki sposób, by postrzegali siebie w roli pracownika i właściciela firmy jednocześnie. Ajenci w tej samej mierze czują się zobowiązani do posłuszeństwa, w jakiej mają wrażenie, że „posiadają” sklep i pracują na swoim. Takiej złożonej i paradoksalnej autoidentyfikacji na różnych poziomach dokonywali w zasadzie wszyscy respondenci. Hybrydyczna tożsamość agenta jest sukcesem firmy, która bardzo skutecznie socjalizuje kolejne osoby do roli wymagającej zarówno ścisłego podporządkowania, jak i wzięcia na siebie poważnych zobowiązań finansowych. Hipoteza, którą będę starała się rozwinąć w tym podrozdziale, głosi, że firma dzięki manipulowaniu statusem agenta dysponuje zmotywowanymi i nieświadomymi swojej rzeczywistej pozycji pracującymi.

Wydaje się, że wielu agentów długo nie zdaje sobie sprawy ze swojej roli w systemie agencyjnym. **Kardynalny błąd, który popełniają ajenci, polega na utożsamianiu prowadzenia działalności gospodarczej z byciem przedsiębiorcą.** Status podmiotu

gospodarczego i kierowanie personelem stają się dla agentów przesłankami wystarczającymi do wyciągnięcia wniosku o byciu przedsiębiorcą, choć trudno w wypadku Żabki mówić o faktycznym prowadzeniu sklepu, skoro spółka decyduje o najmniejszym szczególe. Jednak ajenci niejako muszą ten błąd popełnić – w jaki inny sposób byliby tak zmotywowani, jak wymaga tego spółka?

Prawdopodobnie poczucie „bycia przedsiębiorcą”, które posiada wielu agentów, motywuje ich bardziej niż robiłaby to jakakolwiek nagroda finansowa. Status podmiotu gospodarczego stanowi obietnicę dużych zarobków i stwarza złudzenie rozwijania swojej własności, którego nie ma pracownik najemny. Mimo nietrwałości współpracy między Żabką Polską a agentem i ściśle podporządkowanej pozycji agentów, wynikającej wprost z zapisów umowy, osoby prowadzące Żabki mają wrażenie, że prowadzą „swoje” sklepy, rodzinne interesy. Teoretycznie rozumieją, że sklep do nich nie należy, że firma ma nad nimi wielką władzę i w każdej chwili może zerwać współpracę, ale c z u j ą, jak gdyby było inaczej. Ajenci ulegają iluzji posiadania swojej firmy i dbają o sklepy, jak gdyby byli ich właścicielami: starają się zachować w nich porządek, pozyskiwać nowych klientów i utrzymywać z nimi dobry kontakt. We współpracę z Żabką Polską angażują się emocjonalnie, niełatwo jest im podjąć decyzję o wypowiedzeniu umowy ze spółką, ponieważ pamiętają, jakiego trudu wymagało „rozkręcenie” sklepu:

„Będę robiła wszystko, żeby jednak te Żabki były. Bo to są moje małe interesiki, moje kasjerki są bardzo fajne, przywiązałam się do nich, dużo pracy w to włożyłam, i nie mam zamiaru, wiesz, tak łatwo, bo spadło na chwile, i poddawać się, tak. Próbuję jeszcze powalczyć.

JJ: Twój mąż pracuje?

Respondentka: Tak. Ale nie dokładam pieniędzy z jego pensji do swojego interesu”<sup>1</sup>.

Żabka Polska mianując swojego quasi-pracownika agentem, osiąga niezwykle efekt: agent czuje się częścią firmy, do której w żaden sposób nie przynależy, i ma poczucie, że posiada sklep. Jego motywacja znacznie przewyższa zaangażowanie, które wykazuje osoba zatrudniona na umowę o pracę. Agent znajduje się w znacznie gorszym położeniu niż robotnik mający do dyspozycji narzędzia, materiały i salę produkcyjną. Robotnik zdaje sobie sprawę z tego, że środki produkcji nie należą do niego, i nawet jeśli nie rozważa możliwości założenia związku zawodowego, taka możliwość istnieje. Pracownik najemny wie, że wypracowane przez niego zyski są dzielone, często bardzo nieproporcjonalnie, między niego a pracodawcę. Agent nierzadko, zwłaszcza na początku, ma poczucie, że pracuje „na siebie”, choć *de facto* większość wypracowanych przez niego zysków otrzymuje Żabka Polska.

---

<sup>1</sup> Respondentka R15.

Interesujące jest wyobrażenie o prowadzeniu firmy, które wyłania się nie tyle ze słów respondentów, w przytłaczającej większości świadomych, że nie są przedsiębiorcami, ale z działań agentów: z rozrzutności w pierwszym okresie prowadzenia sklepu, złego traktowania pracowników, przekonania o własnej wysokiej wartości, wynikającej wyłącznie ze statusu ajenta i pracowania w ładnym sklepie. Przedsiębiorca w oczach części agentów to osoba, która nie musi pracować, ponieważ pracują słabo opłacani i źle traktowani pracownicy. Nie potrzebuje on dużych sum pieniędzy na otwarcie biznesu i nie ponosi żadnego ryzyka związanego z inwestycją, zajmuje się głównie wydawaniem pieniędzy i kontrolowaniem personelu. Nic dziwnego, że osoby mające bezpośredni kontakt z agentami, a więc kasjerki i dostawcy towaru, drwią niekiedy z agentów, nazywając ich „wielkimi biznesmenami”. Rzeczywiście rola społeczna, którą ajenci starają się realizować, jest czasem wykoślawiona – a może takie właśnie mamy wzorce przedsiębiorców, które ajenci tak wnikliwie obserwują a później udatnie naśladowują? W każdym razie efekt działań agentów w ostatecznym rozrachunku często jest dla nich fatalny.

Wielokrotnie pojawiał się w wypowiedziach respondentów wątek „przejadania podatków”, czyli wydawania pieniędzy, które powinny być przeznaczone na rozliczenie się z fiskusem. Ajenci, jak wynika ze słów badanych, realizują czasem nowe wzorce konsumpcji, bardziej adekwatne do ich jakoby podwyższonego statusu i wydają znacznie więcej pieniędzy, niż faktycznie zarabiają.

„Młodzi ajenci nie wiedza, bo jeszcze są, prawda, zaślepieni. Natomiast starzy ajenci już wiedzą. Tylko teraz jest sprawa taka, że... Młody agent, jeżeli ktoś go poprowadzi dobrze, to potrafi sobie z tym radzić, bo naprawdę będzie miał problem, tylko najwyżej później troszeczkę. Natomiast jeżeli go nie ma kto poprowadzić, to poczuje to, że przyływ gotówki jest codziennie i po prostu za dużo wydaje (...) I on wtedy wydaje, zamiast wtedy sobie też odkładać, bo mu nagle przyjdzie... Aczkolwiek to wiele nie zmieni. Bo... No skoro ja mam taki sam powiedzmy obrót dzisiaj i za rok, prawda, to owszem może procedury i te papierowe sprawy podatkowe się już zmieniły, bo idę coraz dalej, to tak czy tak z tych pieniędzy nie mam. Nie mam, żeby to [podatki – przypis mój] opłacić w całości”<sup>2</sup>.

Nie oznacza to wcale, że wszyscy ajenci stają się bardzo rozrzutni, choć i takie przypadki respondenci opisywali. Nie trudno jednak wydawać więcej, niż się zarabia, jeżeli jest to kwota 900 lub 1000 zł. Interesujące, że respondenci rzadko przyznawali, że sami stali się ofiarą mylnego wyobrażenia o prowadzeniu Żabki. Odnosili się przede wszystkim do innych agentów. Generalnie ajenci nie zdają sobie sprawy, jak wysokie koszty generuje sklep,

---

<sup>2</sup> Respondent R8.

dopóki nie zaczną się pojawiać wezwania zapłaty z urzędów skarbowych. Ajenci wedle słów respondentów uznawali za swój dochód to, co faktycznie powinni przeznaczyć na zapłacenie podatków. Ulegali wizji „swojej firmy”, a partnerzy obiecywali im przecież wysokie zarobki. Respondentka R20 zwróciła uwagę na łatwość, z jaką ajenci przyjmują status „przedsiębiorcy”, i na to, w jaki sposób gospodarują pieniędzmi, które pojawiają się w sklepowej kasie:

„Naprawdę, tylko ja zaczęłam się zastanawiać, jakie oni [Żabka Polska – przypis mój] elementy wykorzystali u ludzi... To, że jesteś przedsiębiorcą: Jezus Maria, jestem przedsiębiorcą! Piszą ludzie: jestem przedsiębiorcą! Mnie to wtedy... Coś mi się robi. Żeby być przedsiębiorcą, to trzeba przede wszystkim włożyć wykształcenie albo... Trzeba jakieś aktywo włożyć. A oprócz rączek swoich, to jeszcze jakieś aktywo trzeba włożyć, więc niech to będzie wykształcenie jakieś wysokie albo pieniądze. A nie, nawet te moje 11 tysięcy... Nie robi się biznesu za 11 tysięcy! Ja dostaję tak piękny sklep, nic nie mogę powiedzieć, zatowarowany, obracam nie swoimi pieniędzmi. I to jest zupełnie co innego, niż obracać własnymi pieniędzmi [z naciskiem – przypis mój]”<sup>3</sup>.

Można przypuszczać, że gdyby agent zdawał sobie sprawę, że jest tylko kimś między quasi-kierownikiem a pracownikiem sklepu, znacznie ostrożniej obchodziłby się z pieniędzmi. W powszechnym odbiorze przedsiębiorcy, biznesmeni czy choćby ludzie prowadzący sklepy spożywcze to osoby zamożniejsze niż przeciętni pracownicy najemni. Ajenci często uważają się za przedsiębiorców i chcą zarabiać, jak przedsiębiorcy. Cytowana wyżej Respondentka, która w chwili wywiadu prowadziła rodzinną działalność gospodarczą, opowiadała, że jej zdaniem ajenci nie potrafią radzić sobie z nagłym przypiływem gotówki. Rzeczywiście w sklepowej kasie jest zawsze pewna suma pieniędzy, dlatego ludzie, którzy nigdy wcześniej nie prowadzili działalności gospodarczej i nie biorą pod uwagę wszystkich kosztów, jakie trzeba ponieść, mogą mieć mylne wyobrażenie o swoich dochodach na podstawie wysokości sum, jakimi codziennie obracają. Respondentka w rozmowie podkreślała również, że inaczej postępuje z pieniędzmi ktoś, kto inwestuje we własne przedsięwzięcie duże sumy pieniędzy, długo czeka na pierwsze rezultaty, dorabia się latami, co jakiś czas ponosi klęskę i uczy się dobrego inwestowania, a inaczej osoba, która z dnia na dzień zaczęła „prowadzić” sklep spożywczy i nagle decyduje o takiej ilości gotówki, z którą nigdy wcześniej nie miała do czynienia. Zdaniem kobiety ajenci nie są psychicznie przygotowani do prowadzenia sklepu, ponieważ uruchomienie sklepu nie wymagało od nich

---

<sup>3</sup> Respondentka R20.

lat wyrzeczeń, planowania, oszczędzania, radzenia sobie z niepowodzeniami. Nie przeszli drogi, jaką mają za sobą właściciele sklepów.

„Ja się boję cudzych pieniędzy. Jak mąż wziął batonika, to myśmy płacili od razu, i to kwotę wynikającą z ceny. Ja miałam zawsze pieniądze z dnia poprzedniego przygotowane [na wpłatę utargu do Żabki Polskiej SA – przypis mój]. Nigdy nie dopuściłam do tego, co oni wszyscy robią, jakieś pieniądze zbierają, pożyczają. Ale to wynika z tego, że oni nie zarabiają, nie mają pieniędzy, a mają... Trzeba zapłacić to czy tamto. Albo bardzo często więcej wydają naprawdę niż zarabiają, bo te pieniądze są w kasie, a oni zarabiają tylko 900 zł. I to jest problem”<sup>4</sup>.

Ajenci brali pieniądze ze sklepowej kasy na codzienne wydatki, choć zwykle się do tego nie przyznawali. Prowadząc Żabki zarabiali tak mało, że nie byliby w stanie utrzymać rodziny. W sklepie zawsze były pieniądze, jednak ajenci nie chcieli zastanawiać się nad tym, że wzięwszy jakąś sumę z Żabki na domowe rachunki czy buty dla dzieci, zmniejszyli pulę pieniędzy przeznaczoną na utrzymanie sklepu. Kwota, którą wzięli, wystarczyła co prawda na zaspokojenie doraźnej potrzeby, ale w końcu trzeba było ją oddać Żabce Polskiej, pracownikom, urzędowi skarbowemu, Zakładowi Ubezpieczeń Społecznych. Zadłużenie się nawarstwiało: im dłużej ajenci pracowali w systemie agencyjnym, tym więcej pieniędzy przeznaczonych na utrzymanie sklepu zdążyli przeznaczyć na bieżącą konsumpcję.

Niektórzy respondenci byli od początku świadomi swojej pozycji i ją akceptowali:

„Respondentka: Ale moja umowa nie była zła. Nie była zła, ja po prostu wiedziałam, widziałam, byłam świadoma, i to na tym szkoleniu podkreślano, że ja tak naprawdę nie jestem partnerem w tej sprawie, tylko agent jest to nazwa własna i tak naprawdę... Jak gdyby jestem tak naprawdę pracownikiem ich, tak to rozumiałam, tylko że muszę...

JJ: Czy to państwu mówiono wprost?

Respondentka: Nie, nie. To był taki wniosek nasuwający się, bo to takie całkowite przyporządkowanie – to nam mówiono wprost. Że żadnej własnej inicjatywy, wszystko według wytycznych, wszystko pod kontrolą – to mówiono wprost. Więc ja to prywatnie odbierałam jako po prostu pracę, tylko że muszę się samozatrudnić. To było wtedy modne bardzo, samozatrudnienie, bardzo dużo firm właśnie miało takie rozwiązanie, że chcesz u nas pracować, jest bezrobocie, no to płac sobie ZUS, my ci damy zarobić. (...) To było nagminne zjawisko po prostu”<sup>5</sup>.

Należy zwrócić uwagę na trzeźwą ocenę rzeczywistości, której dokonała respondentka. Wiedziała, że wiele firm proponuje samozatrudnienie, zwalczane skądinąd przez prawo pracy, ale zdawała sobie sprawę, że nie znajdzie pracy na etacie. Wcześniej na skutek mobbingu zwolniła się z innej pracy. Respondentka do sytuacji na rynku pracy

---

<sup>4</sup> Respondentka R20.

<sup>5</sup> Respondentka R11.

podchodziła bez złudzeń, wiedziała, że nie znajdzie innej pracy, podjęła zatem współpracę z Żabką Polską.

### Ajent pracownik

Autoidentyfikacja agentów jako pracowników zachodzi już na poziomie językowym. Polega na używaniu zwrotów „mój pracodawca Żabka Polska SA”, „Żabka może kogoś wyrzucić z pracy”, nazywaniu AOM-u „pensją”, mówieniu o przełożonych, mobbingu, braku urlopu. Niektórzy ajenci czują się zobowiązani do lojalności wobec Żabki Polskiej. Były partner ds. sprzedaży rozpoczął swoją opowieść o współpracy z firmą tymi słowami: „Trochę nie powinienem tego mówić, mam wątpliwości, Żabka to był mój pracodawca, powinna obowiązywać mnie lojalność, no ale...”. Stale powracał motyw lojalności wobec firmy i respondenci nie mieli na myśli własnych jednoosobowych firm, ale Żabkę Polską. Wielu byłych agentów miało żal, że zostali „wyrzuceni” z firmy, choć przyczyniali się do jej rozwoju, prowadząc sklepy najlepiej, jak potrafili. Respondentka przytaczająca swoją rozmowę z przedstawicielami spółki:

„Ja mówię, no to w porządku, ja mówię (...) Państwo mnie zwalnacie z lojalności wobec tej firmy. Państwo – swoim działaniem. Ja pracowałam ciężko „X” lat, ja wzięłam sklep w strasznym stanie, w opłakanym, doprowadziłam go do takich obrotów. Nigdy się nie spóźniłam z wpłatą, nigdy nie było zastrzeżeń do mojej pracy i państwo mi tak podziękowaliście. Ja jestem absolutnie zwolniona z lojalności wobec firmy”<sup>6</sup>.

Nie są to słowa wypowiedane przez kontrahentkę do kontrahenta. Tak mówi rozgoryczona pracownica do zwalnającego ją szefa. Skarży się, że została niesprawiedliwie wyrzucona z pracy i zapowiada, że nie będzie okazywała lojalności wobec spółki, która ją zatrudniała.

**Podobieństwo Żabki Polskiej SA do pracodawcy sprawia, że ajenci pozbywają się podejrzeń co do natury relacji łączącej ich i spółkę i stają się jakby pracownikami.** Ajenci zdają sobie sprawę z niewspółmierności środków, którymi dysponuje firma wobec stosunkowo niewielkiego kapitału i doświadczenia, jakiego się od nich wymaga. Podczas różnych szkoleń ajenci od wielu lat słyszą, że firma stworzyła im możliwości, które mogą wykorzystać. Żabka Polska występuje w roli pracodawcy (mimo że oficjalnie nie jest nim nazywana), a więc daje miejsce pracy, „daje zarobić”. Takie przedstawienie spółki jest niezbędne, by jeden podmiot gospodarczy przyjął miejsce pracy od innego podmiotu gospodarczego, posiadającego środki produkcji. Stylizacja na pracodawcę, której dokonuje

---

<sup>6</sup> Respondentka R10.

spółka nie tylko „dając”, ale również (o czym będę pisać w kolejnych rozdziałach), karząc, dyscyplinując i wzywając do zwiększania sprzedaży sprawia, że agenci widzą w niej nie tylko kontrahenta, a pracodawcę – który do karania i motywowania ma przecież prawo.

„Witajcie kochani

po waszej rozmowie widzę że nie przyjmujecie do wiadomości.....  
że żaba dała nam na start sklep wyposażony i zatowarowany ,więc nic dziwnego że chcą mieć nad tym kontrol!!!!!!! (...)<sup>7</sup>.

Ajentka powtarza zasłyszane na szkoleniu argumenty zgodne z logiką skrajnego podporządkowania agentów firmie. W dalszej części wiadomości czytamy, że to oczywiste, że w sieci procent marży jest niewysoki, a inwestycja spółki duża. Można tylko domyślać się, że rozsądni agenci, tacy jak ona, nie powinni mieć zbyt wysokich wymagań. Agent „otrzymał” od spółki sklep, więc nie powinien się dziwić, że Żabka Polska będzie chciała go kontrolować.

Ajentka błędnie interpretuje działania spółki. Nie dostała od Żabki Polskiej niczego: pracuje w sklepie, w którym nic – poza tym, co kupiła sama, jak wybrane produkty spożywcze, kasa fiskalna, czytniki cen, być może niektóre meble lub monitoring – nie należy do niej. Porównajmy sytuację agenta do sytuacji kierownika w bogato zaopatrzonym sklepie spożywczym. Kierownik może być zadowolony z tego, że pracuje w świeżo wyremontowanym i ładnym sklepie, ale absurdem byłoby, gdyby powiedział, że „dostał sklep”. Może cieszyć się, że sklep jest bogato zaopatrzony, bo dzięki temu przychodzi wielu klientów, ale żaden kierownik nie powie, że jest wdzięczny swojej firmie, ponieważ w sklepie znajduje się dużo towaru. Firma ma wyposażyć i dostarczyć towar do sklepu, kierownik tylko w nim pracuje. Żabka Polska również przygotowuje sklep, w którym pracuje dany agent – i pewnie będzie pracowało jeszcze wielu agentów po nim. Żaden agent nie „dostał” sklepu – jest po prostu kolejną osobą, która zarządza kasjerkami i otwiera sklep w dni, gdy pracownicy mają wolne; podmiotom gospodarczym nie należą się dni wolne. Osoba prowadząca Żabkę nie sprzedaje swojego towaru – kupuje towar głównie od Żabki Polskiej. Kontrahent spółki odpowiada za sklep i wyposażenie, ale nie posiada ich na własność, można powiedzieć, że tylko z nich korzysta i to na niezbyt korzystnych zasadach.

„JJ: Jak by pani określiła swoje stanowisko w Żabce. Kim pani była, kiedy pani pracowała?

Respondentka: Dosłownie?

JJ: Tak.

---

<sup>7</sup> Użytkowniczka: IB, 08.01.2010, obecnie konto usunięte, <http://nk.pl/school/108732/34/forum/1?page=17>, dostęp 13.07.2014.



Respondentka: Jako murzyn. Jako wyrobnik. Oni zawsze nam mówili, że my nie możemy wam dać rybki, my wam dajemy wędkę, wy sobie te rybki sami łowcie, żebyście mieli te rybki, ja wam nie mogę dać ryby jednej na jeden raz, tylko wy se sami musicie do tego dojść, nie”<sup>8</sup>.

Respondentka dokonała dekonstrukcji metafory i wskazała, że za rzekomo motywującą strukturą systemu agencyjnego kryje się faktyczny wyzysk. Jednak przenośnia sama w sobie jest interesująca, zwłaszcza użyta w kontekście systemu agencyjnego Żabki Polskiej. Zwykle metafora „wędka a nie ryby” opiera się na charakterystycznym dla wszelkich instytucji pomocowych nastawieniu na budowanie trwałej zmiany społecznej przez przygotowanie odpowiednich narzędzi, które wykorzystują beneficjenci pomocy, by np. dźwignąć się z biedy czy przetrwać kryzysowy moment. Spółka nie jest organizacją trzeciego sektora ani aktorem udzielającym jakiegokolwiek pomocy, ale prawdopodobnie ten chwyt retoryczny w założeniu ma silnie oddziaływać na wyobraźnię przyszłych agentów, którzy są świadomi swojego trudnego położenia i we współpracy z Żabką Polską widzą szansę na poprawę bytu.

### **Podsumowanie**

Ajenci spełniać mają wymagania, które są wzajemnie sprzeczne. W obszarach, które znajdują się pod kontrolą spółki (np. zaopatrzenie, asortyment, zasady prowadzenia sklepu), ajenci powinni czuć się pracownikami, a więc bez sprzeciwu wykonywać polecenia. Tam z kolei, gdzie firma oczekuje większego zaangażowania ajenta – a chodzi tu przede wszystkim o zaangażowanie finansowe – ajenci mają czuć się przedsiębiorcami.

Podwójna tożsamość jest niezbędna, ponieważ ukrywa rozdźwięk między faktyczną a deklarowaną rolą ajenta – oto może on spełniać obie z nich, bez uszczerbku na żadnej. Kto zgodziłby się na pomoc rodziny w sklepie, gdyby uważał się za zwykłego źle opłacanego pseudopracownika? Dysproporcja między środkami, które posiada Żabka Polska i ajent jest tak duża, że musi on uznać spółkę za swojego pracodawcę, gdyż to uzasadnia gigantyczną przewagę, którą kontrahent nad nim posiada. Taka sama przewaga w relacjach między kontrahentami powinna budzić niepokój, w relacji pracodawca – pracobiorca jest całkowicie zrozumiała.

Bycie przedsiębiorcą i pracownikiem jednocześnie rodzi negatywne dla ajenta konsekwencje. Po pierwsze, ajenci trwają w iluzji rozwijania własnego biznesu i podtrzymują nieopłacalne przedsięwzięcie. Czują się przedsiębiorcami, a więc zmotywowani są jak

---

<sup>8</sup> Respondentka R12.

przedsiębiorcy. Po drugie, ich lojalność i wdzięczność względem spółki jest nieuzasadniona, ale ajenci długo nie zdają sobie z tego sprawy. Po trzecie gospodarowanie żabkowymi pieniędzmi z pewnością przebiegałoby inaczej, gdyby ajenci od początku zdawali sobie sprawę z tego, że podmiot gospodarczy nie jest jeszcze przedsiębiorcą. W kolejnym rozdziale pokażę, co się dzieje, gdy ajenci orientują się w swojej sytuacji.

### **Spis treści:**

Rozdział I. Filary systemu

Rozdział II. Historia firmy

Rozdział III. Ludzie Żabki

Rozdział IV. Zapał nowicjusza

Rozdział V. Iluzja awansu

Rozdział VI. Przeciąganie liny

Rozdział VII. Bunt sterowany

Rozdział VIII. Tracąc Żabkę

Rozdział IX. Drapieżny kapitalizm?