E-BOOK DLA LIDERÓW I HR

Dlaczego najlepsi *odchodzą*

7 sygnałów, których liderzy nie zauważają

SEBASTIAN KOTÓW · SEBASTIANKOTOW.COM

Spis treści

CO ZNAJDZIESZ W ŚRODKU

1 Przestali się kłócić 5

2 Nagrodą za dobrą pracę jest więcej pracy 6

3 Przestali pytać o rozwój 7

4 Tolerujesz słabych, a najlepsi to widzą 8

5 Uznanie zniknęło 9

6 Menedżer stał się wąskim gardłem 10

7 Kultura cicho zrobiła się toksyczna 11

WSTĘP

Zanim złożą ***wypowiedzenie***, już podjęli decyzję

Najlepsi nie odchodzą nagle. Odchodzą po cichu, na długo przed rozmową.

Najlepsi nie odchodzą nagle. Odchodzą po cichu, tygodnie albo miesiące przed rozmową, w której kładą wypowiedzenie na biurko. W dniu, w którym się dowiadujesz, decyzja w ich głowie już dawno zapadła. To, co przeżywasz jako zaskoczenie, było procesem. Ty po prostu nie odczytałeś sygnałów.

Pierwszy odruch większości liderów jest ten sam: kontroferta. Więcej pieniędzy. I tu zaczyna się błąd, bo cała reakcja opiera się na założeniu, które jest nieprawdziwe.

FAŁSZYWE ZAŁOŻENIE

Najlepsi odchodzą po pieniądze. Badania mówią co innego, i to jest sedno tego e-booka.

MIT Sloan (2022) ustalił, że toksyczna kultura to najsilniejszy predyktor odejść, ponad dziesięć razy silniejszy niż wynagrodzenie. McKinsey (2021) wykazał, że trzy najczęstsze powody odejść to poczucie, że nie jest się cenionym przez organizację (54%), przez menedżera (52%) i brak przynależności (51%). Pieniądze były niżej. Co więcej, pracodawcy pytani o powody odejść wskazywali właśnie płacę i równowagę. Widzieli inny film niż ich ludzie.

Stawka jest twarda. Zastąpienie pracownika kosztuje od połowy do dwukrotności jego rocznej pensji (Gallup; SHRM podaje 50 do 200%). Przy przeciętnym człowieku to koszt. Przy najlepszym to dziura w wyniku, w wiedzy i w zespole, której nie zasypiesz rekrutacją w miesiąc.

> **To nie jest e-book o teorii. To siedem sygnałów, które widać, zanim będzie za późno.**

Do każdego sygnału dostajesz mechanizm psychologiczny pod spodem, prawdziwy case biznesowy i jedno działanie na ten tydzień. Czytaj z listą swoich najlepszych ludzi przed oczami.

I

SYGNAŁ 1

Przestali się *kłócić*

Cisza najlepszego pracownika to nie spokój. To pierwszy krok do wyjścia.

Co widać

Człowiek, który kiedyś miał zdanie, teraz milczy. Na spotkaniach kiwa głową. Nie oponuje, nie proponuje, nie walczy o swoje pomysły. Wygląda to jak spokój albo dojrzałość. To nie jest spokój. To wycofanie. Najlepsi milkną wtedy, gdy uznają, że mówienie prawdy nic nie zmienia, a czasem tylko kosztuje.

Co mówi badanie

Google przez dwa lata badało, co odróżnia zespoły wybitne od przeciętnych (Projekt Aristotle). Najsilniejszym czynnikiem okazało się bezpieczeństwo psychologiczne: przekonanie, że mogę powiedzieć, co myślę, i przyznać się do błędu bez kary. Kiedy ono spada, pierwsi milkną najlepsi. Microsoft przez lata stosował **stack ranking**, oceniając pracowników względem siebie na krzywej. Efekt: ludzie przestali dzielić się wiedzą i grali przeciwko sobie, a firma weszła w straconą dekadę. System zniesiono w 2013 roku.

CO ZROBIĆ W TYM TYGODNIU

1. Na najbliższym spotkaniu policz, kto odzywa się niepytany.
2. Jeśli Twój najlepszy człowiek zamilkł, umów rozmowę jeden na jeden i zapytaj: co byś zmienił, gdyby to zależało tylko od Ciebie? Potem słuchaj, zamiast się bronić.

2

SYGNAŁ 2

Nagrodą za dobrą pracę jest *więcej pracy*

Kiedy nagrodą za wynik jest tylko więcej pracy, najlepsi liczą koszt.

Co widać

Najlepszy dostaje kolejny trudny projekt, bo on to udźwignie. Potem następny. Bez awansu, bez podwyżki, często bez nazwania tego wprost. W tym samym czasie słabszy obok robi mniej i nikt tego nie rusza. Ty widzisz zaufanie. On widzi karę za kompetencję.

Co mówi badanie

Zjawisko ma nazwę: **performance punishment**, czyli karanie za wyniki (People Management, 2024; NeuroLeadership Institute). Menedżerowie odruchowo dokładają pracy tym, którzy nie zawodzą, bo to najbezpieczniejsza decyzja na dziś. Problem w tym, że najlepsi są psychologicznie najbardziej narażeni na wypalenie: stawiają sobie wyższe standardy i biorą odpowiedzialność bez proszenia o wsparcie. Obciążenie, które słabszego by przestraszyło, najlepszego wypala po cichu.

CO ZROBIĆ W TYM TYGODNIU

1. Policz realne obciążenie najlepszego człowieka względem reszty zespołu.
2. Jeśli robi wyraźnie więcej, masz dwie uczciwe opcje: nazwij to i nagrodź, albo zdejmij część i rozłóż sprawiedliwie. Trzecia opcja, udawanie że tego nie widzisz, kończy się wypowiedzeniem.

3

SYGNAŁ 3

Przestali pytać o *rozwój*

Kto przestał pytać o rozwój u Ciebie, zwykle pyta o niego gdzie indziej.

Co widać

Kiedyś dopytywał o ścieżkę, o awans, o nowe zadania, o szkolenia. Teraz nie pyta. Wygląda to jak spokój i akceptacja. Częściej znaczy, że już sobie odpowiedział: tu się nie rozwinę. Człowiek, który przestał pytać o przyszłość w Twojej firmie, zwykle zaczął jej szukać gdzie indziej.

Co mówi badanie

McKinsey w badaniu **Great Attrition** (2021) sprawdził, dlaczego ludzie naprawdę odchodzą. Na czele: brak poczucia, że jest się cenionym przez organizację (54%) i przez menedżera (52%), oraz brak przynależności (51%). Kluczowa obserwacja: pracodawcy sądzili, że chodzi o pieniądze i równowagę. Pracownicy mówili o docenieniu, rozwoju i przynależności. Ta luka percepcji to powód, dla którego tylu liderów nie widzi nadchodzącego odejścia.

CO ZROBIĆ W TYM TYGODNIU

1. Zadaj każdemu z najlepszych ludzi jedno pytanie: gdzie chcesz być za rok i czego Ci u nas do tego brakuje?
2. Jeśli nie znasz odpowiedzi dla swojej trójki najlepszych, to jest Twój sygnał alarmowy, nie ich.

4

SYGNAŁ 4

Tolerujesz słabych, a najlepsi *to widzą*

Najlepsi mierzą sprawiedliwość codziennie. Cenę tolerowania słabych płacą mocni.

Co widać

W zespole jest ktoś, kto od miesięcy nie dowozi, a nic się nie dzieje. Ty tłumaczysz to sobie empatią, trudną sytuacją, brakiem czasu na rozmowę. Twoi najlepsi tłumaczą to sobie inaczej: standard jest nieobowiązkowy, a mój wysiłek to frajerstwo. To cichy zabójca kultury wyników.

Co mówi badanie

Najlepsi są wyjątkowo czuli na sprawiedliwość i mierzą ją nieustannie. Kiedy słaby nie ponosi konsekwencji, mocny wyciąga wniosek, że dodatkowy wysiłek nie ma sensu, i albo odpuszcza, albo odchodzi (Rutgers; Harvard Business Review). Netflix zbudował na tym całą kulturę. Reed Hastings opisał w książce **No Rules Rules** keeper test: menedżer regularnie pyta sam siebie, o kogo z zespołu walczyłby, gdyby ten dziś chciał odejść. Cel: utrzymać wysoką gęstość talentu, bo najlepsi chcą pracować z najlepszymi.

CO ZROBIĆ W TYM TYGODNIU

1. Wskaż osobę, która od dawna nie dowozi, i podejmij decyzję w ciągu 30 dni: jasny plan naprawczy z terminem albo rozstanie.
2. Sprawdź jedno: czy zwlekasz z powodu realnego ryzyka, czy tylko z powodu dyskomfortu rozmowy.

5

SYGNAŁ 5

Uznanie *zniknęło*

Pensja to nie to samo co uznanie. Najlepsi potrzebują jednego i drugiego.

Co widać

Wyniki są, a podziękowań nie ma. Ostatni raz doceniłeś tego człowieka wprost tak dawno, że nie pamiętasz. W Twojej głowie brzmi to rozsądnie: przecież za to mu płacę. Dla niego brzmi to jak: nikt tego nie widzi.

Co mówi badanie

Gallup: pracownicy, którzy nie czują się właściwie doceniani, dwa razy częściej deklarują odejście w ciągu najbliższego roku. Tylko jeden na trzech potwierdza, że w ostatnim tygodniu dostał uznanie za dobrą pracę. Badanie Gallupa i Workhuman wykazało, że właściwe uznanie mogłoby zapobiec nawet **45% dobrowolnych odejść**. Uznanie jest tanie. Jego brak jest jednym z najdroższych błędów lidera.

CO ZROBIĆ W TYM TYGODNIU

1. Doceniaj konkretnie, nie ogólnie: zamiast dobra robota powiedz, co dokładnie zrobił i jaki to miało efekt.
2. Zrób to wobec swoich trzech najlepszych ludzi. Kosztuje pięć minut i zero złotych.

6

SYGNAŁ 6

Menedżer stał się *wąskim gardłem*

Nie odchodzą z firm. Odchodzą od menedżerów.

Co widać

Spadła częstotliwość kontaktu. Spotkania jeden na jeden się nie odbywają albo są odwoływane. Pojawia się mikrozarządzanie albo przeciwnie, cisza i brak informacji zwrotnej. Człowiek przestaje przychodzić z problemami. To nie znaczy, że problemów nie ma. Znaczy, że przestał wierzyć, że rozmowa z Tobą coś da.

Co mówi badanie

Gallup, analizując dane 2,7 miliona pracowników, ustalił, że menedżer odpowiada za około **70% zmienności zaangażowania** zespołu. Różnicę między zespołem zaangażowanym a wypalonym w największym stopniu tłumaczy jedna osoba: ich bezpośredni szef. Zdanie ludzie nie odchodzą z firm, odchodzą od menedżerów ma twarde pokrycie w danych.

CO ZROBIĆ W TYM TYGODNIU

1. Sprawdź, kiedy ostatnio miałeś prawdziwą rozmowę jeden na jeden z każdym z kluczowych ludzi. Nie status projektu, tylko rozmowę o nich.
2. Jeśli minęło więcej niż miesiąc, wpisz te spotkania do kalendarza jako cykliczne i traktuj je jak spotkania z najważniejszym klientem.

7

SYGNAŁ 7

Kultura cicho zrobiła się *toksyczna*

Toksyczność nie przychodzi z hukiem. Sączy się, a najlepsi wychodzą pierwsi.

Co widać

Pojedyncze rzeczy, które łatwo zbagatelizować. Kąśliwy komentarz na spotkaniu. Plotka, która została bez reakcji. Ktoś zachował się nieetycznie i nic się nie stało. Brak szacunku, który przeszedł bez echa. Każde z osobna wygląda niegroźnie. Razem tworzą klimat, z którego najlepsi wychodzą pierwsi, bo mają dokąd.

Co mówi badanie

MIT Sloan (Sull, 2022) przeanalizował 34 miliony profili pracowników i ustalił, że toksyczna kultura jest najsilniejszym predyktorem odejść, **ponad dziesięć razy silniejszym niż wynagrodzenie**. Na toksyczność składają się głównie brak szacunku, brak etyki i wykluczanie. W 2017 roku Uber przeżył falę odejść i kryzys wizerunkowy po tym, jak jedna z inżynierek publicznie opisała kulturę firmy. Toksyczność tolerowana jako koszt szybkiego wzrostu okazała się najdroższym kosztem ze wszystkich.

CO ZROBIĆ W TYM TYGODNIU

1. Wypisz trzy zachowania, które w Twoim zespole przechodzą bez reakcji, choć nie powinny.
2. Zareaguj na jedno z nich w tym tygodniu, wprost i przy zespole. Kultura to najgorsze zachowanie, na które się godzisz.

ZAKOŃCZENIE

Od sygnałów do *systemu*

Odejścia najlepszych rzadko są wypadkiem. Zwykle są efektem systemu.

Jeśli rozpoznałeś u siebie choć dwa z tych sygnałów, to nie przypadek i nie wina jednego człowieka. To znak, że odejścia najlepszych nie są u Ciebie wypadkiem, tylko efektem systemu, który je produkuje. Dobra wiadomość: system da się zmienić. Zła: nie zrobi tego jedna rozmowa ani jedna podwyżka.

Zauważ jedno. Sześć z siedmiu sygnałów nie kosztuje prawie nic. Uznanie, rozmowa, reakcja na słabe zachowanie, uczciwe rozłożenie pracy, to nie są kwestie budżetu, tylko uwagi i odwagi lidera.

> **Kultura wyników nie rozpada się z hukiem. Rozpada się po cichu, jednym zignorowanym sygnałem na raz.**

Pomyśl dalej niż o dzisiaj. Jeśli te sygnały zostają bez reakcji, za 6 miesięcy tracisz pierwszego kluczowego człowieka i jego wiedzę. Za 12 miesięcy jego odejście pociąga kolejnych, bo najlepsi obserwują, kto zostaje i dlaczego. Za 36 miesięcy masz zespół zbudowany z tych, którzy nie mieli dokąd pójść, i zastanawiasz się, czemu wyniki spadły.

Sprawdź, które sygnały działają u Ciebie

Jeśli chcesz przełożyć te siedem sygnałów na swoją firmę i swój zespół, zapraszam na bezpłatną diagnozę kultury wyników. Przejdziemy przez Twoją sytuację, wskażemy, które sygnały już się pojawiły, i ustalimy, od czego zacząć, żeby zatrzymać najlepszych, zanim złożą wypowiedzenie.

UMÓW BEZPŁATNĄ DIAGNOZĘ

sebastiankotow.com

O autorze

Sebastian Kotów pomaga liderom i firmom budować kulturę wyników opartą na odpowiedzialności. Autor książki **10 Praw Kultury Wyników**. Więcej materiałów i kontakt na sebastiankotow.com.

Źródła

- Sull D., Sull C., Zweig B. (2022), Toxic Culture Is Driving the Great Resignation, MIT Sloan Management Review.
- McKinsey & Company (2021), „Great Attrition" or „Great Attraction"? The choice is yours.
- Google re:Work, Project Aristotle: Understand team effectiveness.
- Gallup, State of the American Manager (menedżer ~70% zmienności zaangażowania).
- Gallup i Workhuman (2024), badania nad uznaniem w miejscu pracy.
- Gallup oraz SHRM, szacunki kosztu rotacji (0,5–2x pensji rocznej; 50–200%).
- Hastings R., Meyer E. (2020), No Rules Rules (keeper test, Netflix).
- SHRM oraz Harvard Business Review (2013), koniec stack ranking w Microsoft.
- People Management (2024) oraz NeuroLeadership Institute, zjawisko performance punishment.

WAŻNE ZASTRZEŻENIA

Ten materiał ma charakter edukacyjny i nie stanowi porady prawnej ani kadrowej. Decyzje personalne podejmuj w oparciu o własną ocenę i, jeśli to potrzebne, konsultację ze specjalistą.

Przytoczone badania i przykłady pochodzą ze źródeł wskazanych na końcu opracowania. Dołożono starań, aby dane były zgodne ze źródłami na dzień publikacji.

© 2026 Sebastian Kotów. Wszelkie prawa zastrzeżone.
sebastiankotow.com