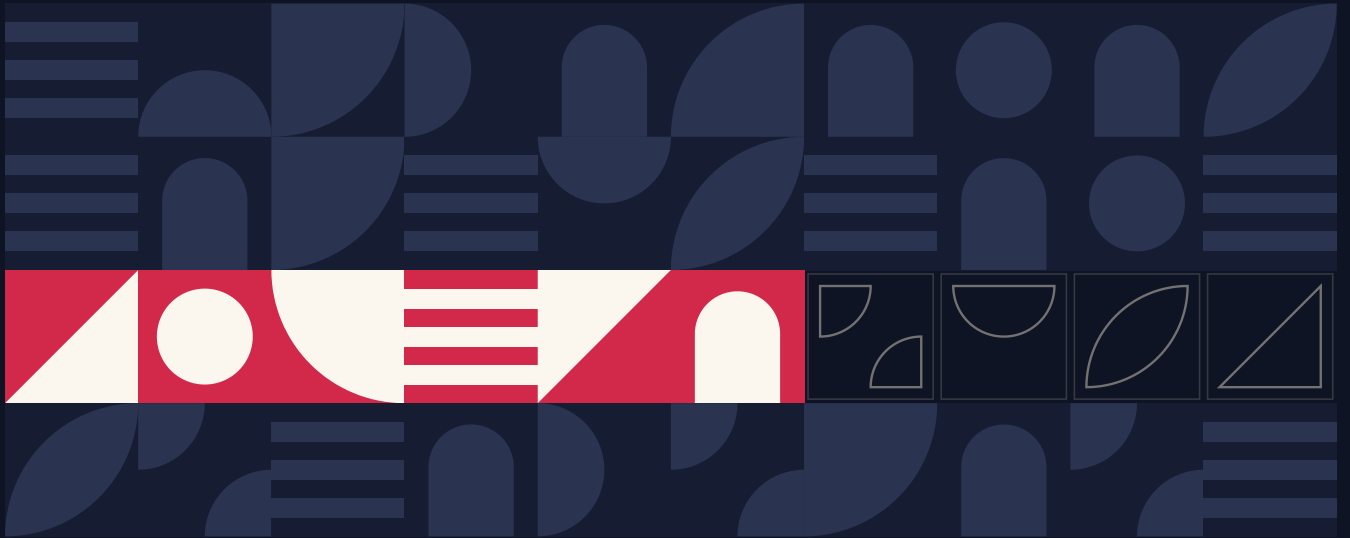


59% कर्मचारियों में बर्नआउट — WHO कहता है ये बीमारी नहीं

WHO बर्नआउट को ऑक्यूपेशनल फेनोमेनन मानता है, मेडिकल कंडीशन नहीं। इसलिए ये इमोशनल फ़िटनेस का काम है। इसी बात पर 12 हफ्ते का टीम रेप प्रोटोकॉल।

Burnout Is Not a Diagnosis

डॉ. अतुल असवानी; मुंबई के साइकियाट्रिस्ट और ट्रेड रिज़ल्ट्स कोच
22 September 2026



59% कर्मचारियों में बर्नआउट — WHO कहता है ये बीमारी नहीं

WHO बर्नआउट को ऑक्यूपेशनल फेनोमेनन मानता है, मेडिकल कंडीशन नहीं। इसलिए ये इमोशनल फ़िटनेस का काम है। इसी बात पर 12 हफ्ते का टीम रेप प्रोटोकॉल।

Burnout Is Not a Diagnosis

इस पेपर में

01 Executive summary

02 The problem in India

03 Why current approaches fail

04 The emotional-fitness model applied

05 The two levers

06 Measurement

07 Implementation

08 One-page checklist the reader can run this week

09 FAQ

10 References

लेखक

डॉ. अतुल असवानी; मुंबई के साइकियाट्रिस्ट और ट्रेड रिज़ल्ट कोच

प्रकाशित

22 September 2026 · हिंदी संस्करण · emotionapp.in/research

01

Executive summary

रात के दस बज चुके हैं। पुणे की एक टीम लीड एक और मैसेज का जवाब दे रही है। वो बीमार नहीं है। वो थककर खाली हो चुकी है। भारत में 59% कर्मचारी बर्नआउट के लक्षण बताते हैं। ये आँकड़ा 30 देशों में सबसे ऊँचा है। स्रोत: McKinsey Health Institute की 2023 स्टडी। स्टडी में 30,000 से ज्यादा वर्कर्स थे।

ऑक्यूपेशनल फेनोमेनन (Occupational phenomenon) ICD-11 QD85 की भाषा में ये है: थकान, काम से दूरी या खिंचाव, और काम में कम असर। वजह पुराना ऑफिस स्ट्रेस है, जिसका सही प्रबंध नहीं हुआ।

बर्नआउट कोई मेडिकल कंडीशन नहीं है। इसलिए burnout India employees को क्लिनिक नहीं, ऑफिस का स्किल प्रोग्राम चाहिए। यही बात burnout in IT industry India पर भी लागू होती है। Deloitte India की 2022 स्टडी में 3,995 वर्कर्स थे। उनमें 55% ने कहा — हम भावना से खाली हैं या बर्नआउट हैं। कर्मचारी मदद प्रोग्राम इस्तेमाल करने को सिर्फ 9% राज़ी थे। अकेले इंसान को ट्रेनिंग देने से असर छोटा रहता है। काम जस का तस रह जाए तो नतीजा कमज़ोर होता है।

ये पेपर 12 हफ्ते का टीम प्रोटोकॉल देता है। रोज़ गिने जा सकने वाले रेप्स (reps)। पहले Breathe & Settle और Savour। फिर Reframe और Strengths। फिर Meaning और Connect। साथ में हफ्ते का मैनेजर रेप। डैशबोर्ड पर कोई क्लिनिकल डेटा नहीं। स्किल लाइन मैनेजर चलाते हैं। छह ड्राइवर पीपल एंड कल्चर के हैं: वर्कलोड, कंट्रोल, रिवॉइ, कम्युनिटी, फेयरनेस और वैल्यूज़। जो वेलनेस लेन से बाहर हो, उसे क्लिनिशियन के पास भेजें। ऑफिस अपना मसला अपने पास रखे।

02

The problem in India

कोई फाउंडर कैश-फ्लो के छेद को इंसान की कमी माने, तो वो मोटिवेशनल स्पीकर रखता रहेगा। छेद यूनिट इकोनॉमिक्स में है। भारतीय कर्मचारियों का बर्नआउट वही गलती है। फर्क इतना है कि ये रुपये नहीं, लोगों पर लिखी गई है। burnout in IT industry India सबसे साफ तस्वीर है। ये वर्कलोड और आराम का मसला है। ये किसी की निजी कमज़ोरी नहीं है।

McKinsey Health Institute ने अप्रैल-जून 2023 में 30 देशों में बर्नआउट के लक्षण नापे। भारत टेबल के सबसे ऊपर था। 59% लोगों ने लक्षण बताए। दुनिया का आँकड़ा 22% था। कैमरून में सिर्फ 9% था। ये मूड नहीं है। ये वही तीन हिस्सा है जो WHO ने 2019 में ICD-11 में लिखा: एनर्जी खत्म या थकान; काम से दूरी या नकारात्मक सोच; काम में कम असर।

दो साल पहले उसी संस्थान ने एशिया पर अलार्म बजाया था। 2022 के पेपर में दुनिया भर में करीब हर चौथा कर्मचारी लक्षण बता रहा था। एशिया में ये आँकड़ा हर तीसरे के पास पहुँच रहा था। भारत में हर आइटम पर करीब चार में से एक ने लक्षण बताए। बर्नआउट, डिस्ट्रेस, एंगजायटी और डिप्रेशन — चारों पर। ज़हरीला ऑफ़िस व्यवहार ज़्यादातर फर्क समझाता था। नौकरी छोड़ने का इरादा दुनिया के औसत से करीब 60% ऊपर था।

Deloitte India की 2022 वर्कस्पेस स्टडी ने थकान का देसी आँकड़ा दिया। 12 इंडस्ट्री के 3,995 कर्मचारियों में 55% भावना से खाली या बर्नआउट थे। 80% ने कम से कम एक खराब मानसिक-सेहत का लक्षण बताया। 47% ने सबसे बड़ी वजह ऑफ़िस स्ट्रेस बताई। खराब मानसिक सेहत भारतीय कंपनियों को सालाना करीब 1.1 लाख करोड़ रुपये (US\$14 billion) का नुकसान करा रही थी। गैर-हाज़िरी, हाज़िर-पर-काम-नहीं, और लोग छोड़कर जाना — तीनों जोड़कर।

Live Love Laugh Foundation की 2025 कॉर्पोरेट रोडमैप ने 59% का आँकड़ा खुद नहीं निकाला। उसने McKinsey 2023 और Deloitte 2022 को भारतीय बोर्ड के लिए जोड़ा। दलील ये थी: मानसिक सेहत पोस्टर नहीं, बिज़नेस सिस्टम है।

Gallup की State of the Global Workplace एक दूसरी, काम की कहानी कहती है। 2026 के भारत पेज पर (डेटा 2025 का) 28% भारतीय कर्मचारियों ने कहा — कल का पूरा दिन स्ट्रेस में गया। दुनिया का आँकड़ा 40% है। ये सेहत का साफ बिल नहीं है। उन्हीं लोगों में रोज़ का गुस्सा 31% था, दुनिया में 22%। रोज़ का उदासपन 36% था, दुनिया में 23%। तरक्की-भरी ज़िंदगी वाला आँकड़ा 17% था, दुनिया में 34%। दक्षिण एशिया का ये आँकड़ा 16% है। Gallup के किसी भी इलाके में ये सबसे नीचे है। रोज़ का स्ट्रेस और बर्नआउट के लक्षण एक चीज़ नहीं हैं। भारत कल के मूड पर शांत दिख सकता है। फिर भी ऑफ़िस थकान की 30-देश टेबल में आगे रह सकता है।

लंबे घंटे, ऑफिस के बाद भी जवाब देने की मजबूरी, और पतला आराम — ये मसलक और लीटर के छह ड्राइवरों में पहला है। जो स्किल प्रोग्राम इन ड्राइवरों को छूए बिना चले, वो कैलेंडर पर पढ़ा गया भाषण है।

Table 1. What the primary sources actually measured

Source	Year	Sample	India figure	Construct
McKinsey Health Institute	2023	>30,000 employees, 30 countries	59%	Burnout symptoms
McKinsey Health Institute, Asia	2022	~15,000 employees, 15 countries	~4 in 10	Burnout, distress, anxiety or depression, each
Deloitte India	2022	3,995 employees, 12 industries	55%	Emotionally exhausted or burnt-out
Gallup State of the Global Workplace	2026 (2025 data)	Nationally representative employees	28%	Stress a lot of the previous day
Live Love Laugh Foundation	2025	Corporate India synthesis	Restates 59%	Roadmap compiling McKinsey and Deloitte

सीधी बात ये है। बहुत से भारतीय कर्मचारी बर्नआउट की ऑफिस वाली परिभाषा पर बैठते हैं। Gallup वाले सवाल पर कम लोग ऊँचा रोज़ का स्ट्रेस बताते हैं। ज़िंदगी का हिसाब कमज़ोर है। ऑफिस बार-बार वजह बनकर आता है। इसलिए WHO का लेबल मायने रखता है। अगर बर्नआउट ऑक्यूपेशनल फेनोमेनन है, तो मसला कर्मचारी के अंदर नहीं, ऑर्ग चार्ट पर शुरू होता है। प्रोग्राम भी कंपनी का है।

03

Why current approaches fail

ज़्यादातर भारतीय कंपनियाँ अब भी बर्नआउट को काउंसलिंग की कतार में भेजती हैं। इंसान लाइन से बाहर जाता है। लाइन नहीं देखी जाती। तीन बातें होती हैं। दाग लगता है। लोग आते नहीं। असल वजह छूती नहीं।

Deloitte की 2022 सैंपल सबसे साफ सबूत है। सिर्फ़ 9% लोग कर्मचारी मदद प्रोग्राम इस्तेमाल करने को राज़ी थे। जो प्रभावित थे, उनमें 39% ने कुछ नहीं किया। 22% ऑफिस में मानसिक सेहत की बात खोलना नहीं चाहते थे। प्रभावित लोगों में 34% ने पेशेवर मदद मांगी। 20% ने नौकरी छोड़ दी। जिस रास्ते को 9% छूएँ, वो ऑफिस का जवाब नहीं है। वो ब्रोशर है।

गुरुग्राम के एक ऑफिस में तिमाही रिव्यू सोचो। एक स्लाइड एक एनालिस्ट पर है: थकी हुई, खिंची हुई, काम गिरा हुआ। जिस नौकरी में वो बैठी है, उस पर कोई स्लाइड नहीं। बोझ के बाद आराम नहीं। ज़िम्मेदारी है, हक नहीं। तारीफ पहुँचती नहीं। कम्युनिटी सिर्फ़

एक स्टैंड-अप है। इंसान अफवाह है। वैल्यूज़ दीवार पर लिखी हैं। कंपनी इंसान की छोटी कमी देखती है। नौकरी की बड़ी कमी छोड़ देती है।

जो रिसर्च सिर्फ इंसान को ट्रेनिंग देती है, वो शांत है। Maricuțoiu, Sava और Butta की 2016 मेटा-एनालिसिस ने नियंत्रित दखल नापे। कुल बर्नआउट पर असर छोटा था ($d = 0.22$)। थकान पर भी छोटा था ($d = 0.17$)। d यानी असर कितना बड़ा है, इसका नाप। डिपर्सनलाइज़ेशन और निजी कामयाबी पर असर आँकड़े में पक्का नहीं निकला। सोच बदलने वाला काम और आराम की तकनीक थकान हिलाती है। बाकी दो हिस्से नहीं हिलते। थकान वाला असर छह महीने बाद भी टिका रहा। ये कुछ है। ये ऑक्यूपेशनल फेनोमेनन का हल नहीं है।

Dreison और साथियों की 2018 मेटा-एनालिसिस ने 35 साल की बर्नआउट रिसर्च जोड़ी। मानसिक-सेहत वर्कर्स पर। कुल असर और भी छोटा था (Hedges' $g = 0.13$)। Hedges' g भी असर कितना बड़ा है, इसका नाप है। 27 सैंपल। 1,894 लोग। उस सैंपल में इंसान पर ट्रेनिंग थकान पर कंपनी-ट्रेनिंग से आगे रही। जॉब ट्रेनिंग कंपनी वाले तरीकों में सबसे मज़बूत थी। खिंचाव और काबिलियत मुश्किल से हिले। लेखक ने जगह के हिसाब से प्रोग्राम माँगे। लंबी फॉलो-अप माँगी। उसी रेफरल पर्चा की माँग नहीं की।

मशीन लर्निंग की भाषा में कंपनी मॉडल सुधार रही है। ट्रेनिंग डेटा गंदा छोड़ रही है। नौकरी ही ट्रेनिंग डेटा है। इंसान नब्बे सेकंड में साँस का रेप सीख सकता है। सात दिन की स्प्रिंट से साँस लेकर नहीं निकला जा सकता। बैकलॉग पर हक न हो तो और भी नहीं।

एक दूसरी नाकामी भी है। ये शांत है। ये ज़्यादा खतरनाक है। जब बर्नआउट को बीमारी जैसा देखा जाता है, तब थके लोग छिपते हैं। काम खराब बना है, बस। जो वेलनेस लेन से बाहर चले गए हैं, वो भी छिपते हैं। लगातार निराशा। खुद को नुकसान पहुँचाने के खयाल। ऑफ़िस के बाहर ज़िंदगी चलनी बंद। एक ही दरवाज़े पर “वेलनेस” लिखा है। दोनों हारते हैं। पहले ग्रुप को स्किल प्रोग्राम चाहिए था। छह ड्राइवर भी बदलने थे। दूसरे ग्रुप को कल का क्लिनिशियन चाहिए था।

इमोशनऐप (EmotionApp) एक नॉन-क्लिनिकल इमोशनल फ़िटनेस (Emotional Fitness) प्लेटफॉर्म है। ये क्लिनिकल देखभाल की जगह नहीं है। इस पेपर का प्रोटोकॉल जान-बूझकर वेलनेस लेन में रहता है। हैंड-ऑफ लाइन फुटनोट नहीं है। डिज़ाइन का हिस्सा है।

04

The emotional-fitness model applied

इमोशनल फ़िटनेस ट्रेनिंग का काम है। पहले मज़बूत महसूस करके प्रैक्टिस मत करो। छोटे, गिने रेप्स करो। जब बोझ आए, तब स्किल हाथ में हो। दो मुश्किल कॉल के बीच एक सेल्स मैनेजर एक धीमी साँस लेता है। उसे लॉग करता है। कल फिर करता है, मन हो या न हो। ये भाषण नहीं है। सेमिनार से ज़्यादा ये जिम है।

एक टूल चुनो। एक रेप करो। नब्बे सेकंड। इकाई यही है।

12 हफ्ते का टीम प्रोटोकॉल इस इकाई को कैलेंडर देता है। मैनेजर देता है। डैशबोर्ड देता है। ये छह ऑर्गनाइज़ेशनल ड्राइवर की जगह नहीं लेता। ड्राइवर जब हिल रहे हों, तब टीम को एक भाषा देता है।

Weeks 1–4. Breathe & Settle and Savour

पहला महीना शरीर और ध्यान का है। थकान वाला हिस्सा छोटे, दोहराए गए अभ्यास पर सबसे जल्दी हिलता है। Maricuțoiu की समीक्षा यही कहती है।

Breathe & Settle reps

- The Big Sigh Reset. दो बार साँस अंदर। एक लंबी साँस बाहर। शरीर का ब्रेक। गिनती रीसेट और स्ट्रीक से।
- Just Move the Body. दस मिनट चलना, सीढ़ियाँ या स्ट्रेच। मूड-मिनट में लिखो। फिटनेस में नहीं।

Savour reps

- Marinate the Moment. साठ से नब्बे सेकंड। जो पहले से ठीक चल रहा है, उस पर इंद्रियों का ध्यान।
- Spark Spotting. गर्माहट का एक छोटा संकेत। नाम दो। लिखो।
- Name It to Frame It. भावना का ठीक नाम। बारीक शब्द-भंडार के साथ नियंत्रण स्थिर रहता है। डैशबोर्ड के शब्द-नाप का बीज यही है।
- Good-Stuff Radar. दिन के अंत पर एक झाड़ू। जो ठीक गया, वो देखो।

यहाँ कदम छोटा है। खयाल बस खयाल है, तथ्य नहीं। नाम दिया हुआ हाल डेटा है। धुंध डेटा नहीं है। Savour उस खिंचाव के उलटा चलता है। देर रात अँगूठा स्कॉल करता रहना चाहता है। रेप ये है: फ़ोन नीचे रखो। दिन के एक अच्छे पल के साथ एक मिनट ठहरो।

हफ्ते का मैनेजर रेप, महीना एक: एक मीटिंग को साठ सेकंड के Good-Stuff Radar से बंद करो। स्किल सबके सामने दिखाओ। स्लाइड पर मत डालो।

Weeks 5–8. Reframe and Strengths

दूसरा महीना सोच का है। खिंचाव वाला हिस्सा अकेले इंसान के प्रोग्राम से मुश्किल से हिलता है। टीम फिर भी स्किल ट्रेनिंग करती है। साझी रीफ्रेम भाषा सस्ती और काम की है। कंपनी को फेयरनेस, रिवॉर्ड और कंट्रोल छूने ही होंगे। नहीं तो रीफ्रेम सड़ जाएगा।

Reframe reps

- Half-Won Is Still Won. हफ्ते को 0–10 के डायल पर नंबर दो। आधी जीत दिखती रहे। सब-या-कुछ-नहीं सोच अच्छी स्प्रिंट को हार की कहानी बना देती है।

Strengths reps

- Call Out Your Strength. उस दिन इस्तेमाल हुई एक ताकत का नाम लो। एक वाक्य। एक साथी को, या टीम चैनल पर। जिन ताकतों का नाम लिया जाता है, वो फिर इस्तेमाल होती हैं। बिना नाम वाली संयोग रह जाती हैं।

हफ्ते का मैनेजर रेप, महीना दो: एक 1:1 में वो ताकत नाम लो जो सच में दिखी। ठोस। व्यवहार वाली। हाल की। “अच्छी एनर्जी” नहीं।

Weeks 9–12. Meaning and Connect

तीसरा महीना रिश्ते और दिशा का है। कम पेशेवर असर ICD-11 का तीसरा हिस्सा है। मायने का काम मकसद गढ़ता नहीं। काम को एक इंसान तक वापस जोड़ता है।

Meaning reps

- Follow the Thread. एक रोज़मर्रा का काम लो। जिस इंसान की ये सेवा या रक्षा करता है, उसका नाम लिखो।
- Future You, Fully Loaded. एक छोटी बैठक। अगले साल का काबिल खुद। इतनी बारीक तस्वीर कि आज का एक कदम खिंच आए।

Connect reps

- Match the Firecracker. साथी अच्छी खबर सुनाए तो ऊर्जा मिलाओ। अपने बारे में बोलने से पहले दो सच्चे सवाल पूछो।
- Thank-You Ambush. एक ठोस शुक्रिया। भेजा हुआ। संदूक में रखा नहीं।
- Warm-Wishes Rounds. दो मिनट की तैयारी वाली नेकी। खुद से बाहर की ओर।

हफ्ते का मैनेजर रेप, महीना तीन: एक Thank-You Ambush भेजो जिसे जूनियर उम्मीद न करता। रिवॉर्ड तीसरा ऑर्गनाइज़ेशनल ड्राइवर है। पहचान सबसे पहले टूटती है।

The team participation dashboard

डैशबोर्ड ट्रेनिंग लॉग है। फाइल नहीं है। ये दिखाता है:

- व्यक्ति और टीम के रेप काउंट
- स्ट्रीक
- भावना-शब्दों की चौड़ाई (Name It to Frame It में अलग-अलग शब्द)

- भागीदारी दर
- मैनेजर-रेप पूरा होना

ये मूड स्कोर क्लिनिकल नाप की तरह नहीं दिखाता। ये डायरी का टेक्स्ट कंपनी को नहीं दिखाता। ये AI कोच या इंसान कोच से बात नहीं दिखाता।

बारह हफ्ते आदत बनाने के लिए काफी हैं। अगले प्लानिंग चक्र से पहले खत्म होने के लिए भी काफी छोटे हैं। कारोबार की भाषा में ये तय स्प्रिंट है। बोर्ड दिखता है। ये वो “कल्चर पहल” नहीं जिसका मालिक कोई नहीं।

05

The two levers

मुंबई की सुबह वाली लोकल में एक एनालिस्ट भीड़ में शांत साँस लेना सीख सकता है। ज्यादा ट्रेनें सिर्फ रेलवे चला सकती है। बर्नआउट के काम में वही बँटवारा है। इंसान स्किल ट्रेनिंग कर सकता है। नौकरी का ढाँचा सिर्फ कंपनी बदल सकती है।

Maslach और Leiter ने 1999 में बर्नआउट के ऑफ़िस संदर्भ को छह इलाकों में बाँटा: वर्कलोड, कंट्रोल, रिवॉर्ड, कम्युनिटी, फेयरनेस और वैल्यूज। किसी एक में भी फाँक हो तो थकान, खिंचाव और कम असर की संभावना बढ़ती है। सब वर्कलोड का नाम लेते हैं। ये अकेला नहीं है। अक्सर सबसे मज़बूत भी नहीं है।

McKinsey की 2023 जाँच साफ बताती है फर्क कहाँ बैठता है। ज़हरीला व्यवहार, रोल की अस्पष्टता, रोल टकराव — ये माँगें लक्षणों का अंदाज़ा मददगार चीज़ों से सात गुना बेहतर लगाती हैं। उसी मॉडल में जॉब-लेवल चीज़ें बर्नआउट के फर्क का 62% बताती हैं। टीम-लेवल 32%। इंसान-लेवल 3%। कंपनी-लेवल 1%। समझाया गया फर्क का 94% जॉब और टीम पर बैठता है। साँस की प्रैक्टिस उस कल्चर को वीडो नहीं कर सकती जो आराम को सज़ा देती है।

Table 2. Two levers, two owners

Lever	What it is	Who owns it	What “done” looks like
Breathe & Settle reps	Down-shift and movement under load	Individual, modelled by the manager	Daily resets logged; manager closes one meeting with a reset
Savour and vocabulary reps	Attention and naming	Individual, coached on the team	Rising vocabulary breadth; Good-Stuff Radar at week’s end
Reframe and Strengths reps	Partial-win scoring; named strengths	Individual and manager	0–10 weekly score visible; one strength call-out per person per week
Meaning and Connect reps	Thread to a human; delivered gratitude	Individual and team	Threads written; thank-yous sent, not stored

Lever	What it is	Who owns it	What “done” looks like
Workload	Demand versus recovery	Organisation: manager + P&C	Recovery is scheduled, not requested; after-hours expectation written down and reduced
Control	Discretion over method, timing, inputs	Organisation: manager + P&C	Accountability matched to authority; one decision right returned to the line
Reward	Pay, recognition, the feeling that the work counted	Organisation: manager + P&C	Recognition is specific and recent; invisible work is named
Community	Belonging, respect, usable help	Organisation: manager + team	Conflict is handled; isolation is treated as a design fault
Fairness	Process, voice, even-handedness	Organisation: leadership + P&C	Decisions can be explained; favouritism is expensive
Values	Fit between what the firm says and what the day requires	Organisation: leadership	One hypocrisy removed per quarter beats a new values poster

इंसान वाला लीवर असली है। ये छोटा लीवर भी है। इस्तेमाल करो। इसे नौकरी मत समझो।

इंसान वैल्यू के हिसाब से अगला कदम चुन सकता है। सज़ा मिलेगी या नहीं, ये कंपनी तय करती है। चेन्नई की एक टेस्टर वक्त पर लॉग-ऑफ करती है। अगले स्टैंड-अप में उसकी लीड सबके सामने पूछती है, वो कहाँ थी। इसे चुपचाप सह लेना वेलनेस की जीत नहीं है। ये दिमाग की बिना-पगार ओवरटाइम है।

06

Measurement

डैशबोर्ड पर क्लिनिकल डेटा हो, तो प्रोग्राम भरोसे की परीक्षा पहले ही हार चुका। लोग उसे खेलेंगे या छोड़ेंगे। दोनों सूरत में नाटक नापा जाएगा।

कंपनी चार चीजें देखती है।

- 1. Rep counts.** इस हफ्ते टीम ने कितने Breathe, Savour, Reframe, Strengths, Meaning और Connect रेप्स पूरे किए।
- 2. Streaks.** कितने लोगों ने तीन दिन या सात दिन की कड़ी रखी। स्ट्रीक नियमितता नापती है। नेकी नहीं।
- 3. Emotional-vocabulary breadth.** Name It to Frame It में टीम ने कितने अलग भावना-शब्द इस्तेमाल किए। जो टीम सिर्फ “ठीक” और “स्ट्रेस” कहे, वो बिना मीटर उड़ रही है।

4. Participation. टीम का कितना हिस्सा कम से कम एक रेप पूरा करे। कितने मैनेजर हफ्ते का मैनेजर रेप पूरा करें।

कंपनी कभी नहीं देखती:

- जर्नल का टेक्स्ट
- AI कोच से चैट
- इंसान कोच से चैट
- कोई स्कोर जिसे क्लिनिकल जाँच पढ़ा जा सके
- व्यक्तिगत “रेड फ्लैग” जिन्हें वेलनेस आँकड़े का जामा पहनाया गया हो

भारत में रखा डेटा, DPDP पालन, और नॉन-क्लिनिकल मकसद सजावट नहीं हैं। इन्हीं की वजह से CHRO ये चला सकता है। छाया सेहत-फाइल नहीं बनती। इमोशनऐप ISO 9001 और ISO 13485 के तहत बना है। 23 भारतीय भाषाओं में मिलता है। व्हाट्सऐप-फर्स्ट है, क्योंकि भारतीय प्रोफेशनल वहीं हैं। AI कोच के पास इंसान हैंड-ऑफ है। ये सेफ्टी वाल्व है। प्रीमियम फीचर नहीं।

जो गिना जाता है, वो होता है। जिसे क्लिनिक बना दिया जाए, वो छिप जाता है। रेप्स गिनो।

07

Implementation

90 दिन का प्लान एक डिब्बा है। मालिक और नाप न हों तो ये इच्छा है: किक-ऑफ की एक स्लाइड, जिसे फिर कोई नहीं खोलता।

Table 3. Ninety-day plan

Week	Owner	Action	Metric
1	CHRO / P&C	Name the programme as occupational, not clinical. Write the hand-off rule. Brief legal on DPDP and data residency.	One-page charter signed
1	L&D	Load the 12-week rep calendar. Train managers on the manager rep of the week.	100% of pilot managers briefed
1–2	Line managers	Launch Weeks 1–4 with the team. First Big Sigh Reset done in a live meeting.	Pilot participation $\geq 60\%$
2	P&C + managers	Score the six drivers for the pilot team. Pick one driver to move in 90 days.	One driver chosen, owner named
3–4	Team	Daily Breathe & Settle and Savour reps. Vocabulary logging starts.	Median ≥ 4 reps/person/week

Week	Owner	Action	Metric
5	L&D	Open Weeks 5–8. Teach Half-Won and Call Out Your Strength.	Manager-rep completion ≥80%
5–8	Managers	One strength call-out in each 1:1. One workload or control change on the chosen driver.	Driver action logged
9	L&D	Open Weeks 9–12. Teach Follow the Thread and Match the Firecracker.	Participation holds ≥60%
9–12	Team	Meaning and Connect reps. Thank-yous sent.	Thank-yous delivered > stored
12	CHRO	Review dashboard and the one driver. Decide scale or stop.	Written go/no-go
13	P&C	If scaling: next two teams. If stopping: say why, in writing.	Decision dated

नब्बे दिन मतलब तीन महीने रेप्स। फिर एक हफ्ता फ़ैसला। इतना वक्त काफी है देखने को: टीम प्रैक्टिस करेगी या नहीं। कंपनी ड्राइवर छुएगी या नहीं। टीम हर सुबह रेप्स लॉग करे, और देर रात की रिलीज़ फिर भी उन्हीं गिने-चुने लोगों पर गिरे, तो स्किल प्रोग्राम टूटी नौकरी पर बैठा है। इसे लोगों की समस्या मत कहो।

08

One-page checklist the reader can run this week

इसे प्रिंट करो। शुक्रवार से पहले चलाओ।

- ☐ मैनेजर मीटिंग में ज़ोर से कहो: बर्नआउट ऑक्यूपेशनल फेनोमेनन है, मेडिकल कंडीशन नहीं। ICD-11 के तीन हिस्से पढ़ो।
- ☐ टीम चैनल में हैंड-ऑफ लाइन लिखो: कोई वेलनेस लेन से बाहर हो तो उसे रेप प्रोग्राम में मत रखो। क्लिनिशियन से जोड़ो। टेली-मानस 14416 है।
- ☐ एक पायलट टीम चुनो। पूरी कंपनी नहीं।
- ☐ उस मैनेजर का नाम लो जो हफ्ते का मैनेजर रेप करेगा। नाम न हो तो प्रोग्राम नहीं है।
- ☐ उस टीम के छह ड्राइवर 1–5 पर नंबर दो: वर्कलोड, कंट्रोल, रिवॉर्ड, कम्युनिटी, फेयरनेस, वैल्यूज़। सबसे नीचे वाले पर घेरा डालो। अगले 90 दिन का कंपनी लीवर वही है।
- ☐ सोमवार से Weeks 1–4 शुरू करो: पहली मीटिंग में Big Sigh Reset; रोज़ एक Name It to Frame It; शुक्रवार को Good-Stuff Radar।

- ☐ ऐसा डैशबोर्ड चालू करो जो रेप्स, स्ट्रीक, शब्द-चौड़ाई और भागीदारी दिखाए। जो क्लिनिकल फाइल लगे, उसे बंद करो।
- ☐ हफ्ता-12 का गो/नो-गो अभी CHRO कैलेंडर में डालो।
- ☐ पायलट टीम को बताओ कंपनी क्या कभी नहीं देखेगी।
- ☐ आज अपना पहला रेप खुद करो। जो प्रोग्राम मैनेजर न दिखाए, वो शर्म से मरता है।

चेकलिस्ट एक सादी चीज़ है। रेप भी वैसा ही है। जो कंपनी ये सही करेगी, बाहर से बोर लगेगी: कैलेंडर, बोर्ड, और एक मैनेजर जो सबके सामने प्रैक्टिस करे। जो गलत करेगी, वो वेबिनार खरीदती रहेगी।

09

FAQ

Q1 Is burnout a medical condition according to the WHO?

नहीं। ICD-11 बर्न-आउट को ऑक्यूपेशनल फेनोमेनन लिखता है। ये स्वास्थ्य-स्थिति को प्रभावित करने वाले कारकों में है। मेडिकल कंडीशन नहीं है। 2019 की परिभाषा के तीन हिस्से हैं: थकान, काम से दूरी या खिंचाव, और काम में कम असर। इसलिए जवाब ऑफ़िस का है।

Q2 What share of burnout India employees actually report symptoms?

McKinsey Health Institute की 2023 वाली 30-देश स्टडी में 59%। उस स्टडी में सबसे ऊँचा देशीय आँकड़ा। Deloitte India ने 2022 में 3,995 कर्मचारियों में 55% भावना से खाली या बर्नआउट पाया। Gallup के 2025 भारत डेटा में रोज़ का स्ट्रेस 28% है। ये दूसरी चीज़ है।

Q3 Why do employee-assistance programmes miss burnout?

क्योंकि Deloitte 2022 सैंपल के 9% ही उसे इस्तेमाल करने को राज़ी थे। रेफरल वर्कलोड, कंट्रोल, रिवॉर्ड, कम्युनिटी, फेयरनेस या वैल्यूज़ नहीं बदलता। अकेले इंसान वाले दखल कुल बर्नआउट को करीब $d = 0.22$ हिलाते हैं। खिंचाव और काबिलियत लगभग नहीं छूते।

Q4 What can a line manager do this week?

हफ्ते का एक मैनेजर रेप चलाओ। अपने छह ड्राइवर में से एक का नाम लो। भागीदारी लिखो, मूड नहीं। McKinsey के 2023 मॉडल में जॉब- और टीम-लेवल चीजें बर्नआउट फर्क का 94% बताती हैं। बदलाव की इकाई मैनेजर है।

Q5 What does the company see, and what does it never see?

कंपनी रेप काउंट, स्ट्रीक, भावना-शब्दों की चौड़ाई और भागीदारी देखती है। जर्नल, कोच चैट, या क्लिनिकल स्क्रीन जैसा स्कोर नहीं देखती। चार नंबर वाला डैशबोर्ड हज़ार राज़ वाली फाइल से बेहतर है।

10

References

1. World Health Organization. Burn-out an “occupational phenomenon”: International Classification of Diseases. 28 May 2019. <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>
2. World Health Organization. Burn-out an occupational phenomenon (ICD-11 FAQ). <https://www.who.int/standards/classifications/frequently-asked-questions/burn-out-an-occupational-phenomenon>
3. World Health Organization. ICD-11 MMS, QD85 Burn-out. <https://icd.who.int/browse/2025-01/mms/en#129180281>
4. Leiter, M. P., & Maslach, C. (1999). Six areas of worklife: a model of the organizational context of burnout. *Journal of Health and Human Services Administration*, 21(4), 472–489. PMID: 10621016. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/10621016/>
5. Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The Truth About Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to Do About It*. Jossey-Bass.
6. McKinsey Health Institute. Reframing employee health: Moving beyond burnout to holistic health. 2 November 2023. <https://www.mckinsey.com/mhi/our-insights/reframing-employee-health-moving-beyond-burnout-to-holistic-health>
7. McKinsey Health Institute. Employee mental health and burnout in Asia: A time to act. 18 August 2022. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-asia/employee-mental-health-and-burnout-in-asia-a-time-to-act>
8. Deloitte India. Mental health and well-being in the workplace. 14 September 2022. <https://www.deloitte.com/in/en/Industries/life-sciences-health-care/perspectives/gx-mental-health-2022.html>
9. Deloitte. Mental health in the workspace 2022 (report PDF). <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/legacy/docs/perspectives/2022/gx-mental-health-2022-report-noexp.pdf>

10. Reuters. Mental health issues cost Indian firms \$14 bln a year — Deloitte. 8 September 2022. <https://www.reuters.com/world/india/mental-health-issues-cost-indian-firms-14-bln-year-deloitte-2022-09-08/>
11. The Live Love Laugh Foundation. Transforming Mental Health in Corporate India: A Roadmap for Action. 17 November 2025. <https://www.thelivelovelaughfoundation.org/initiatives/research/the-live-love-laugh-foundation-unveils-strategic-report-on-transforming-mental-health-in-corporate-india>
12. Gallup. State of the Global Workplace: India country-level data (2026 report; 2025 data). <https://www.gallup.com/workplace/705650/state-global-workplace-india-country-level-data.aspx>
13. Gallup. State of the Global Workplace: 2026 regional data, South Asia. <https://www.gallup.com/workplace/697850/state-of-the-global-workplace-regional-data.aspx>
14. Maricuțoiu, L. P., Sava, F. A., & Butta, O. (2016). The effectiveness of controlled interventions on employees' burnout: A meta-analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(1), 1–27. <https://doi.org/10.1111/joop.12099>
15. Dreison, K. C., Luther, L., Bonfils, K. A., Sliter, M. T., McGrew, J. H., & Salyers, M. P. (2018). Job burnout in mental health providers: A meta-analysis of 35 years of intervention research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(1), 18–30. <https://doi.org/10.1037/ocp0000047>
16. Press Information Bureau, Government of India. Tele-MANAS: 24x7 tele-mental health services on toll-free number 14416. <https://www.pib.gov.in/PressReleasePage.aspx?PRID=1866498>

लेखक के बारे में

लेखक के बारे में

डॉ. अतुल असवानी; मुंबई के साइकियाट्रिस्ट और ट्रेड रिज़ल्ट कोच

हवाला कैसे दें

Aswani A. Burnout Is Not a Diagnosis. EmotionApp White Paper 4 (Hindi edition). Mumbai: Tranquilo Meditek Sytems Private Limited; 2026. <https://emotionapp.in/research>

अपडेट

22 September 2026

नोट

इमोशनऐप एक नॉन-क्लिनिकल इमोशनल फ़िटनेस कोचिंग प्लेटफ़ॉर्म है। यह पेपर प्रैक्टिस, तरीकों और कोचिंग के बारे में है। यह थेरेपी, इलाज, डायग्नोसिस या मेडिकल सलाह नहीं है।

© 2026 Tranquilo Meditek Sytems Private Limited, Mumbai
· emotionapp.in

सुरक्षा नोट

अगर आप परेशानी में हैं, तो किसी योग्य प्रोफेशनल से या Tele-MANAS (14416) पर बात करें।