

70% इंगेजमेंट मैनेजर पर टिका, स्क्रिप्ट किसी के पास नहीं

Managers shape most of the variance in team engagement, yet get no script for emotional conversations. A 40-minute, non-clinical protocol with clear hand-off lines.

First Responder, Not Therapist

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



70% इंगेजमेंट मैनेजर पर टिका, स्क्रिप्ट किसी के पास नहीं

Managers shape most of the variance in team engagement, yet get no script for emotional conversations. A 40-minute, non-clinical protocol with clear hand-off lines.

First Responder, Not Therapist

इस पेपर में

01 Executive summary

02 The problem in India

03 Why current approaches fail

04 The emotional-fitness model applied

05 The protocol itself

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/first-responder-not-therapist

01

Executive summary

मंगलवार का स्टैंड-अप खत्म हुआ। पुणे की एक टीम लीड देखती है कि उसका सबसे अच्छा एनालिस्ट पूरे हफ्ते लगभग चुप रहा है। उसके पास इसके लिए शब्द नहीं हैं। तो वह स्प्रिंट के बारे में पूछ लेती है। टीम के इंगेजमेंट में कम से कम 70 फ़ीसदी फ़र्क मैनेजर से आता है।

फिर भी भारत के ज्यादातर पीपल-मैनेजर के पास मैनेजर वेलबीइंग बातचीत की स्क्रिप्ट नहीं है।

इमोशनल फ़र्स्ट रिस्पॉन्स (Emotional first response) चार कदम है। देखो। नाम दो। शांत करो। सही जगह भेजो।

यह 40 मिनट की गैर-क्लिनिकल बात है। हाथ से सौंपने का लिखा नियम साथ में है।

यही तरीका बताता है कि मैनेजर कर्मचारी की मानसिक सेहत का साथ कैसे दे। काउंसलर बने बिना।

विश्व स्वास्थ्य संगठन की 2022 गाइडलाइन साफ कहती है। मैनेजर मानसिक स्वास्थ्य ट्रेनिंग इंडिया प्रोग्राम चलाने की ज़ोरदार सिफ़ारिश है। सबूत मध्यम पक्का है।

ऐसी ट्रेनिंग से मैनेजर का ज्ञान, सोच और मदद वाला बर्ताव सुधरता है।

Gayed और साथियों ने 2018 में दस ट्रायल जोड़कर देखा। मैनेजर वाले ये फ़ायदे दिखे।

कर्मचारी के मन के लक्षणों पर इकट्ठा असर नहीं मिला। यही डिज़ाइन की सीमा है।

मैनेजर तकलीफ़ देखता है। जो दिखे उसका नाम लेता है। कमरा शांत करता है। फिर एचआर, मदद प्रोग्राम या क्लिनिकल केयर तक पहुँचाता है।

चुप रहना महंगा डिफ़ॉल्ट है। हद से ज़्यादा घुलना-मिलना दूसरा चूक है।

भारत में मिड-करियर लोग मदद कम ले रहे हैं। मैनेजर जब भेजता है तब केस पहले से भारी होता है।

मैनेजर काउंसलर नहीं बन सकता। बनने की कोशिश भी न करे।

चालीस मिनट में प्रोटोकॉल चलाए। अपने रोज़ के रेप्स रखे। संकेत आए तो सौंप दे।

02

The problem in India

भारतीय ऑफ़िस मैनेजर से तीन काम एक साथ माँगते हैं। इंगेजमेंट। डिलीवरी। लोग।

उन्हें परफ़ॉर्मेंस की स्क्रिप्ट मिलती है। भावना वाली स्क्रिप्ट लगभग कभी नहीं।

नतीजा तय है। मंगलवार के स्टैंड-अप के बाद जो बात होनी चाहिए, वो होती नहीं।

या फिर बिना ट्रेनिंग के काउंसलिंग जैसा रूप ले लेती है।

गैलप की पुरानी खोज सीधी है। बिज़नेस यूनिट के इंगेजमेंट स्कोर में कम से कम 70 फ़ीसदी फ़र्क मैनेजर से आता है।

भारत में यह लीवर ढीला पड़ रहा है।

2025 में भारत के सिर्फ़ 23 फ़ीसदी कर्मचारी इंगेज्ड थे। चार साल का निचला स्तर।

2024 के तीन साल के औसत 30 फ़ीसदी से गिरावट है।

मैनेजर इंगेजमेंट 30 फ़ीसदी रहा। व्यक्तिगत योगदान करने वालों में 19 फ़ीसदी।

मैनेजर इंगेजमेंट खुद 39 फ़ीसदी से नौ अंक गिर गया।

गैलप का अनुमान है। डिस्इंगेजमेंट से भारत को हर साल US\$351bn यानी करीब ₹32.7 लाख करोड़ का नुकसान होता है।

यह GDP का करीब 9 फ़ीसदी है। ऑफ़िस की पैदावार जाती है।

देश का आधार आँकड़ा पुराना है और बड़ा है।

भारत का राष्ट्रीय मानसिक स्वास्थ्य सर्वे 2015-16 निमहंस ने चलाया।

अभी की मानसिक रुग्णता 10.6 फ़ीसदी है। जीवनभर की संख्या 13.7 फ़ीसदी है।

लगभग 15 फ़ीसदी भारतीय वयस्कों को सक्रिय मदद चाहिए।

देखभाल का फ़ासला हालत के हिसाब से 70 से 92 फ़ीसदी है। आम हालत में करीब 80 से 85 फ़ीसदी।

शहरों में आँकड़ा ऊँचा है।

WHO कहता है। काम करने वाली उम्र के 15 फ़ीसदी वयस्कों को किसी भी समय मानसिक विकार होता है।

डिप्रेशन और एंजायटी से दुनिया की अर्थव्यवस्था को सालाना US\$1tn का नुकसान है। ज़्यादातर पैदावार जाने से।

भारतीय कर्मचारी-सहायता डेटा और साफ़ तस्वीर देता है।

1to1help की State of Emotional Wellbeing Report 2024 ने जनवरी से नवंबर 2024 तक 83,000 से ज़्यादा काउंसलिंग सेशन देखे।

12,000 इलेक्ट्रिव स्क्रीनिंग। 42,000 आकलन।

मानसिक सेहत की चिंता 15 फ़ीसदी सेशन वजह थी। सेल्फ़-डेवलपमेंट के बाद दूसरी सबसे बड़ी कैटेगरी।

Manager Consultation उन चिंता कैटेगरी में 1 फ़ीसदी था।

अलग बात। मैनेजर ने जिन लोगों को भेजा, उनमें 59 फ़ीसदी में आत्महत्या के जोखिम के कुछ संकेत थे।

उस साल जागरूकता सेशन का 18 फ़ीसदी मैनेजरों के लिए था। तकलीफ़ पहचानना और भेजना सिखाया गया।

मैनेजर की यह बात दुर्लभ है। नरम बात नहीं है। जब होती है, अक्सर देर से होती है।

मिड-करियर प्रोफ़ेशनल औपचारिक मदद छोड़ रहे हैं।

MindPeers की 2025 Employee Wellbeing Report 52,445 गुमनाम सेशन पर टिकी है। जनवरी से दिसंबर 2025।

35 से 55 साल के लोगों की भागीदारी 34 फ़ीसदी से गिरकर 5 फ़ीसदी रह गई।

18 से 35 साल के कर्मचारी मदद के इस्तेमाल का लगभग 90 फ़ीसदी हिस्सा रहे।

जो लोग टीम चलाते हैं, वे उन प्रोग्राम में सबसे कम दिखते हैं जो उन्हीं के लिए बने।

How the signals compare

Signal	India figure	Comparator	Source
Team engagement variance explained by the manager	At least 70%	Global Gallup finding, applied to every work unit Gallup has measured	Gallup, 2015
Employee engagement, India 2025	23% engaged	Global 20%; India 30% in the 2024 rolling average	Gallup SOGW India, 2026
Manager vs individual-contributor engagement, India	30% vs 19%; managers down 9 points from 39%	Individual contributors down 5 points	Gallup, 2026
Cost of disengagement, India	US\$351bn / ₹32.7tn a year	About 9% of GDP	Gallup, 2026
Adults needing active intervention	~15% of adults; current morbidity 10.6%	Lifetime morbidity 13.7%; care gap ~80–85%	NMHS 2015–16, NIMHANS
Working-age adults with a mental disorder, global	15% at any point	Depression and anxiety cost US\$1tn a year	WHO, 2022

Signal	India figure	Comparator	Source
Manager Consultation share of EAP concerns	1% of concern categories	Mental health 15%; relationships 15%; work 11%	1to1help, 2024
Risk in manager-referred EAP cases	59% showed some suicidal-risk signs	High risk 29%; low risk 30%; no risk 41%	1to1help, 2024
Mid-career use of formal support	Ages 35–55 fell from 34% to 5%	Ages 18–35 ≈ 90% of usage	MindPeers, 2025
WHO stance on manager training	Strong recommendation, moderate-certainty evidence	Train managers; do not make them clinicians	WHO, 2022

Table 1. India signals against the sources used in this paper. Every figure is taken from a primary document listed in the references.

टेबल एक कहानी है। इंगेजमेंट का बड़ा हिस्सा मैनेजर तय करता है।
भारत में मैनेजर का इंगेजमेंट गिर रहा है।
औपचारिक मदद मिड-करियर बैंड को कम छूती है। यही बैंड ज़्यादातर पीपल-मैनेजर संभालता है।
मैनेजर जब भेजता है, केस अक्सर पहले से जोखिम वाला होता है।
गैप एक और जागरूकता सप्ताह नहीं है। गैप उस बात की स्क्रिप्ट है जो मैनेजर पहले से जी रहा है।

03

Why current approaches fail

Managers are untrained

ज़्यादातर मैनेजर अकादमी लक्ष्य, फ़ीडबैक और परफ़ॉर्मेंस सिखाती है।
यह नहीं सिखाती कि अच्छा परफ़ॉर्मर चुप हो जाए तो क्या कहें।
दो स्टैंड-अप छूटे। शाम 16:30 बिना बात निकला। स्क्रिप्ट न हो तो मैनेजर मन से बोलता है।
भावना वाली बात में मन से बोलना ईमानदारी नहीं है। यह बिना ट्रेनिंग की मेहनत है।
क्रानून और इंसान दोनों की क़ीमत लगती है।
Gayed और साथियों ने दस नियंत्रित ट्रायल देखे। मैनेजर ट्रेनिंग कर्मचारी की मानसिक सेहत पर केंद्रित थी।
मैनेजर का ज्ञान बढ़ा। standardised mean difference 0.73। असर कितना बड़ा है, इसका नाप।

कलंक घटाती सोच 0.36। मदद वाला बर्ताव 0.59।

कर्मचारी के मन के लक्षणों पर इकट्टा असर नहीं मिला। $p = 0.28$ ।

लेखक सावधान रहे। कर्मचारी की तकलीफ़ पर नतीजे अभी शुरूआती हैं। यही ईमानदार पढ़ाई है।

मैनेजर मानसिक स्वास्थ्य ट्रेनिंग इंडिया प्रोग्राम मैनेजर के ज्ञान और काम को बदलते हैं। कर्मचारी की देखभाल की जगह नहीं लेते।

Morgan, Ross और Reavley की 2018 सिस्टमैटिक रिव्यू में अठारह ट्रायल थे। 5,936 लोग।

फ़र्स्ट-एड जैसी मानसिक सेहत ट्रेनिंग का यही पैटर्न दिखा। ज्ञान में छोटा से मध्यम बढ़त। $d = 0.31$ से 0.72 ।

मदद का भरोसा बढ़ा। $d = 0.21$ से 0.58 । फ़ॉलो-अप पर दी गई मदद थोड़ी बढ़ी। $d = 0.23$ ।

असर छह महीने तक रहा। बारह महीने का असर साफ़ नहीं। पाने वाले के नतीजे साबित नहीं हुए।

जानकारी देखभाल नहीं है। भरोसा क्लिनिकल प्लान नहीं है।

Managers are afraid of liability

गलत बात कहने का डर समझदारी है।

भारतीय नौकरी क़ानून पास बैठता है। Mental Healthcare Act 2017। DPDP Act 2023। कंपनी के आचरण नियम।

मैनेजर दो अफ़वाहें सुनता है। एक कहती है, मत पूछो, रिकॉर्ड बन जाएगा।

दूसरी कहती है, तुम अपनी टीम के अंदर की ज़िंदगी के ज़िम्मेदार हो। दोनों अफ़वाह से एक काम निकलता है। देर।

WHO और ILO की 2022 पॉलिसी ब्रीफ़ वह लकीर खींचती है जिसकी भारतीय एचआर को लिखत में ज़रूरत है।

मैनेजर ट्रेनिंग का मक़सद मैनेजर को मानसिक सेहत का केयर प्रोवाइडर बनाना नहीं है।

ट्रेनिंग के बाद भी मैनेजर डायग्नोसिस नहीं कर सकता। ट्रीट भी नहीं कर सकता। यह क़ानूनी लकीर है।

मैनेजर को पता होना चाहिए कब और कैसे साथी को सही मदद तक भेजना है।

इमोशनल फ़र्स्ट रिस्पॉन्स इसी लकीर के अंदर रहता है।

The default is silence or over-involvement

चुप्पी प्रोफ़ेशनल लगती है। अक्सर यह उपेक्षा होती है।

जो व्यक्ति जूझ रहा है, चुप्पी को यह समझता है कि ऑफ़िस में बोलना सुरक्षित नहीं।

हृद से ज़्यादा घुलना-मिलना देखभाल लगता है। अक्सर मैनेजर मुफ्त काउंसलर बन जाता है।

रात की कॉल। निजी बात निजी फ़ोन पर। एचआर या मदद प्रोग्राम तक रास्ता छूट जाता है।

दोनों डिफ़ॉल्ट एक ही परीक्षा में गिरते हैं। व्यक्ति सही दरवाज़े तक नहीं पहुँचता।

मैनेजर अब वह सामान उठाए है जिसे उठाने की योग्यता, बीमा या हुक्म उसके पास नहीं।

1to1help के 2024 डेटा से देर की क़ीमत दिखती है। Manager Consultation चिंता कैटेगरी का 1 फ़ीसदी था।

मैनेजर ने जिनको भेजा, उनमें 59 फ़ीसदी में जोखिम के संकेत पहले से थे। बात कम होती है। जब आती है, जोखिम अक्सर ऊँचा होता है।

व्यक्ति के ऐप पर खुद आने का इंतज़ार रणनीति नहीं है।

MindPeers 2025 सेशन डेटा में मिड-करियर की औपचारिक मदद 5 फ़ीसदी रह गई। जिन्हें मैनेजर से बात चाहिए, वे पोर्टल में नहीं हैं।

04

The emotional-fitness model applied

खास बात

35 से 55 साल की भागीदारी 34 फ़ीसदी से 5 फ़ीसदी रह गई। जो टीम चलाते हैं, वे पोर्टल छोड़ गए।

How managers support employee mental health without becoming counsellors

इमोशनऐप इमोशनल फ़िटनेस (Emotional Fitness) को जिम की तरह देखता है। तरक्की की इकाई रोज़ गिने जाने वाला रेप है। सर्टिफ़िकेट नहीं।

तरीके छोटे हैं। ज़्यादातर नब्बे सेकंड के हैं। अंग्रेज़ी और हिंदी चल रही हैं। तेईस भारतीय भाषाएँ तैयार हो रही हैं।

डिलीवरी पहले व्हाट्सऐप पर है। डेटा भारत में रहता है। DPDP के तहत सँभाला जाता है।

सिस्टम ISO 9001 और ISO 13485 के नीचे बना है। एआई कोच रेप्स चलाता है।

जब रेप से ज़्यादा चाहिए, इंसान कोच हाथ थामता है। क्लिनिकल केयर प्रोडक्ट के बाहर है।

यही इस पेपर की बात है। मैनेजर को वैसा ही प्रोटोकॉल मिलता है।

इमोशनल फ़र्स्ट रिस्पॉन्स ऑफ़िस वाला रूप है। चार कदम।

जो बदला है, उसे देखो। जो दिखे, सादी भाषा में नाम दो। क्लिनिकल लेबल मत लगाओ।

कमरा शांत करो ताकि बात सुनी जा सके। फिर अगले काबिल दरवाज़े तक भेजो।

पूरी बात चालीस मिनट पर रुकती है। काउंसलिंग में न बहे।

The manager's own reps

अपनी प्रैक्टिस के बिना प्रोटोकॉल पहले कठिन हफ़्ते में गिर जाता है।

इमोशनऐप के तीन रेप मैनेजर के अपने सिस्टम को चालू रखते हैं। ये 40 मिनट की बात नहीं हैं।

ये हफ़्ते की ताक़त वाली मेहनत हैं। इन्हीं से बात संभव होती है।

Match the Firecracker

कोई अच्छी ख़बर सुनाए तो ऊर्जा से जवाब दो। अपने बारे में बोलने से पहले दो सच्चे सवाल पूछो।

मैनेजर अच्छी ख़बर पर कैसे प्रतिक्रिया देता है, यह रिश्ता बुरी ख़बर से बेहतर बताता है।

ऊर्जा मिलाने से खाता भरता है। बुरी ख़बर पर उसी खाते से खर्च होगा। इरादे नहीं, फ़ायरक्रैकर रिस्पॉन्स गिनो।

The Thank-You Ambush

एक व्यक्ति को ठोस, साफ़ शुक्रिया लिखो। और भेजो। महसूस किया शुक्रिया उड़ जाता है। पहुँचाया शुक्रिया बैठता है।

जब सामने वाला सच में सुनता है, असर दोनों तरफ़ उठता है। भेजे गए थैंक-यू गिनो।

जो मैनेजर साफ़ शुक्रिया नहीं भेज सकता, वह साफ़ नोटिस भी नहीं उतारेगा।

Assume the Best-Case Human

सहकर्मी का बर्ताव अस्पष्ट हो तो सबसे उदार समझ लिखो जो तथ्यों पर बैठे।

डेक लेट। जवाब छोटा। कैमरा बंद। उसी समझ पर चलो जब तक सबूत उलटा न कहे।

यह नब्बे सेकंड का अट्रिब्यूशन रेप है। मंगलवार को चरित्र मत पढ़ो। उदार समझ गिनो।

40 मिनट का प्रोटोकॉल तब साफ़ शुरू होता है जब मैनेजर व्यक्ति को अकेले में सज़ा न दे चुका हो।

दो सहायक रेप प्रोटोकॉल के पास बैठते हैं। Name It to Frame It दूसरा कदम सिखाता है। एक साफ़ भावना शब्द।

The Big Sigh Reset तीसरा कदम सिखाता है। नाक से दो बार साँस अंदर। मुँह से एक लंबी साँस बाहर। एक से तीन बार। शरीर का सबसे तेज़ ब्रेक।

The routing rule

सौंपना इस पेपर का पूरा नैतिक दावा है। मैनेजर देखता है, नाम देता है, शांत करता है। जो न उठा सके, वह नहीं रखता।

नियम सरल है। काम की रगड़ मैनेजर के पास रहती है।

लंबी निजी तकलीफ़ एचआर और मदद प्रोग्राम के पास जाती है। मैनेजर सिर्फ़ काम वाली लेन में रहता है।

व्यक्ति अपने आपको सुरक्षित न रख सके, तो प्रोटोकॉल तुरंत छूटता है। क्लिनिकल केयर और टेली-मानस 14416। अगला खंड संकेत बिना सजावट लिखता है।

05

The protocol itself

चालीस मिनट बुक करो। गलियारा नहीं। वन-टू-वन के आखिरी पाँच मिनट नहीं। कमरा या बंद वीडियो कॉल।

फ़ोन नीचे। पहले बता दो, यह चेक-इन है। परफ़ॉर्मेंस रिव्यू नहीं। इनकार आए तो मान लो। दरवाज़ा खुला छोड़ो। ज़िद मत करो।

नीचे मैनेजर वेलबीइंग बातचीत की स्क्रिप्ट है। अंग्रेज़ी या हिंदी। एक वाक्य में दोनों मत मिलाओ, जब तक सामने वाला न मिलाए।

चार कदम के अंदर रहो। बात जीवन-कथा बनने लगे तो प्रोटोकॉल छूट गया। शांत करो। फिर सौंपो।

Minute 0–5. Notice

जो देखा है उससे खोलो। जो अनुमान लगाया है उससे नहीं। ग़लत होने की गुंजाइश दो। चालीस मिनट माँग हो। समन नहीं।

I have noticed you have been quieter in stand-ups this week. I may have it wrong. Can we talk for forty minutes?

मैंने देखा है कि इस हफ्ते आप स्टैंड-अप में पहले से चुप हैं। हो सकता है मैं गलत समझ रहा/रही हूँ। चलें, चालीस मिनट बात करते हैं?

वे कहें कि सब ठीक है और तथ्य फिर भी चिंतित करें, तथ्य एक बार और बोलो। फिर ज़ोर मत डालो। अगली वन-टू-वन खुली रखो। देखना निमंत्रण है। पूछताछ नहीं।

Minute 5–15. Name

जो दिख रहा है, सादी भाषा में लौटाओ। क्लिनिकल भाषा मत बोलो। हालत का अंदाज़ा मत लगाओ। एक शब्द दो। उनका शब्द माँगो।

From the outside it looks like strain, not lack of effort. What word would you use?

बाहर से यह थकान लगती है, कोशिश की कमी नहीं। आप किस शब्द से कहेंगे?

वे और दें तो दूसरा नाम:

It sounds as if you are stretched and a bit isolated. Is that close?

लगता है आप पर दबाव ज़्यादा है और आप अकेला महसूस कर रहे हैं। क्या यह ठीक है?

उनका शब्द लिखो। अपना नहीं। अगले हफ़्ते वही नाम काम आएगा जिसे वे पहचानें।

Minute 15–25. Settle

हल मत निकालो। इस मीटिंग में टीम मत बदलो। कमरा नीचे लाओ ताकि अगला कदम चुना जा सके, झपट्टा न मारा जाए।

We do not have to fix this in this room. First we slow down. Shall we take one slow breath and then decide the next step?

इस कमरे में सब हल नहीं करना है। पहले साँस लेते हैं। एक साँस लें, फिर अगला कदम तय करें?

शरीर स्पष्ट ऊपर हो तो Big Sigh Reset करो। नाक से दो साँस अंदर। मुँह से एक लंबी बाहर। एक से तीन बार। पानी दो। चुप्पी में बैठो। शांत करना काम है। चुप्पी भरना काम नहीं।

Minute 25–40. Route

लकीर ज़ोर से बोलो। फिर दरवाज़ा बताओ। चाहें तो वहाँ तक साथ चलो। यूआरएल और मुस्कान देकर मत छोड़ो।

I am your manager, not your counsellor. My job is to notice, name what I see, help the room settle, and get you to the right door. This is bigger than what I can hold as your manager. I can walk you to HR or the assistance line, or you can call Tele-MANAS 14416. You do not have to do it alone.

मैं आपका मैनेजर हूँ, काउंसलर नहीं। मेरा काम है देखना, नाम देना, स्थिति को स्थिर करना, और सही दरवाज़े तक पहुँचाना। यह मेरे मैनेजर वाले दायरे से बड़ा है। मैं आपको HR या सहायता लाइन तक छोड़ सकता/सकती हूँ, या आप Tele-MANAS 14416 पर कॉल कर सकते हैं। अकेले नहीं करना है।

चालीस मिनट समय पर बंद करो। कहानी अधूरी रहे तो भी। अधूरा ही कैप का मतलब है। तय अगला कदम एक वाक्य में उसी दिन भेजो।

एचआर को कॉपी तभी दो जब रूट माँगे। व्यक्ति को बताकर। सुरक्षा कंपनी नीति के तहत और माँगे तो अलग बात।

Hand-off table

इस टेबल को संकट की सतह की तरह इस्तेमाल करो। बात से पहले पढ़ो। बात के दौरान मोल-भाव मत करो।

Signal	Route
Workload, role confusion, team friction, missed deadlines in an otherwise steady person.	Stay with the manager protocol. Notice, name, settle. Agree one work adjustment if it is yours to give. Log the conversation date. Schedule a follow-up inside two weeks.
Repeated withdrawal, tearfulness or irritability lasting across weeks. The person asks for help. Sleep has collapsed. They are still functioning at work.	Route to the HR business partner and the employee-assistance or emotional-fitness coach. The manager stays in the work-only lane: deadlines, cover, hours. The manager does not become the ongoing confidant.
Talk of hopelessness, self-harm, or not wanting to be here. Sudden giving-away of possessions. Confusion that is out of character. Any statement that they cannot keep themselves safe. Any threat of harm to others.	Stop the protocol. Do not investigate, interpret or bargain. Stay with the person if it is safe to do so. Call Tele-MANAS 14416 or 1800-89-14416. Involve HR and emergency services as the organisation's written policy requires. This conversation is no longer a 40-minute script.
Possible misconduct, harassment or legal risk mixed with distress.	HR immediately. The manager does not mediate the emotional content and does not investigate the allegation in this meeting.
The manager is the source of the distress, or the person says so.	Do not run this protocol. Route to the HR business partner or a skip-level manager. A first responder cannot be the person who caused the injury.

Table 2. Signal to route. The crisis row is not a style choice. It is the legal and human boundary of the protocol.

अगर आप या कोई साथी तुरंत खतरे में है, आपातकालीन सेवा को कॉल करें।

भारत में चौबीस घंटे मानसिक सेहत की मदद के लिए टेली-मानस 14416 या 1800-89-14416 पर कॉल करें। सेवा मुफ्त है। करीब बीस भारतीय भाषाओं में है।

06

Measurement

जो डैशबोर्ड क्लिनिकल डेटा रखे, वह क्लिनिकल सिस्टम है। यह प्रोटोकॉल क्लिनिकल सिस्टम नहीं है।

नियोक्ता फ़िटनेस मेट्रिक देखता है। मूड स्कोर नहीं। सेशन नोट नहीं। लक्षण लेबल नहीं। निजी बात नहीं।

What the employer sees

- Protocol uses: पीपल-मैनेजर द्वारा लॉग 40 मिनट की बातें। हफ़्ते और टीम के हिसाब से। टॉपिक फ़ील्ड नहीं।

- Rep counts: Match the Firecracker, Thank-You Ambush, Assume the Best-Case Human पूरे हुए।
- Streaks: लगातार दिन या हफ्ते जिनमें कम से कम एक रेप हो। स्ट्रीक आदत नापती है। मूड नहीं।
- Emotional-vocabulary breadth: Name It to Frame It में मैनेजर के अलग भावना शब्द। चौड़ाई कौशल मेट्रिक है।
- Participation: कितने पीपल-मैनेजर लैब पूरे करें, रूटिंग कार्ड रखें, एक प्रैक्टिस बात लॉग करें।
- Routes made: एचआर या मदद प्रोग्राम तक सौंपे गए हाथ। सिर्फ मंज़िल। हालत बताने वाला रीज़न कोड नहीं।

What the employer never sees

- 40 मिनट की बात का मज़मून।
- कर्मचारी ने अपनी हालत के लिए जो शब्द कहा, बात हुई यह तथ्य छोड़कर।
- मदद प्रोग्राम के सेशन नोट, अगर संगठन के पास है।
- क्लिनिकल रिकॉर्ड, पर्ची, या टेली-मानस का कोई आउटपुट।
- इमोशनऐप के एआई-कोच ट्रांसक्रिप्ट। वे व्यक्ति के पास रहते हैं।

DPDP पालन संग्रह के अनुशासन से शुरू होता है। प्रोग्राम चलाने के लिए फ़िल्ड ज़रूरी न हो तो फ़िल्ड मत बनाओ।

ISO 9001 पूछता है प्रक्रिया कंट्रोल में है या नहीं। ISO 13485 सेहत के पास की प्रक्रिया और सावधानी से कंट्रोल माँगता है। बिना क्लिनिकल फ़िल्ड वाला डैशबोर्ड वही कंट्रोल है।

07

Implementation

नब्बे दिन आदत डालने के लिए काफ़ी हैं। और इतने छोटे हैं कि प्रोग्राम बार-बार आने वाला वह कैलेंडर इनवाइट न बने, जिसे सब चुपचाप डिक्लाइन कर देते हैं।

एक पंक्ति का एक मालिक। एक पंक्ति का एक मेट्रिक। कल्चर नाम की समानांतर लाइन नहीं।

Week	Owner	Action	Metric
1-2	L&D + HRBP	Brief the CHRO. Name owners. Write Table 2 into the manager handbook. Book one crisis drill with Tele-MANAS 14416 on the card.	Signed RACI. One crisis drill booked.

Week	Owner	Action	Metric
3-4	L&D	Run a 90-minute live lab: the 40-minute protocol plus the three manager reps. Role-play notice and route, not lectures.	At least 80% of people-managers attend.
5-6	Managers	Each manager runs one practice conversation with a peer, not with a direct report.	One logged practice per manager.
7-8	HRBP	Publish the routing card on the intranet and pin it on the manager WhatsApp group. Tele-MANAS 14416 on every card.	100% of managers have the card.
9-10	L&D	Second lab: settle and route only. Walk the liability FAQ. Quiz the five route rules.	Quiz score at least 80% correct on route rules.
11-12	People analytics	Dashboard live: protocol uses, rep counts, streaks, vocabulary breadth, participation, routes made. No clinical fields.	Dashboard shipped.
13	CHRO	Review conversations held, routes made and manager confidence. Confirm zero clinical data in HR files from this programme.	90-day note to leadership.

Table 3. A 90-day installation plan. If a row has two owners, it will not ship.

हफ्ता एक में पूरी कंपनी पर प्रोटोकॉल मत उतारो। सिर्फ पीपल-मैनेजर पर उतारो।

कोई एनालिस्ट रोज़ के रेप चाहे तो व्हाट्सऐप पर ले सकती है। पर बगल की डेस्क वाले साथी के साथ 40 मिनट का चेक-इन बुक करने का हुक्म उसे नहीं है। वह बात मैनेजर का फ़र्ज़ है। मैनेजर की लकीर के साथ।

08

One-page checklist the reader can run this week

1. चार कदम कार्ड पर लिखो: notice, name, settle, route। लैपटॉप के पास रखो।
2. कार्ड और फ़ोन पर टेली-मानस 14416 और 1800-89-14416 डालो।
3. एचआर से लिखा रूट माँगो। एचआरबीपी नाम, मदद प्रोग्राम नंबर, इमरजेंसी नीति। न हो तो इस हफ्ते एक पत्रा लिखो।
4. कैलेंडर में चालीस मिनट रखो। एक सहकर्मी मैनेजर से प्रैक्टिस बात। लेबल प्रैक्टिस।
5. टीम में कोई अच्छी ख़बर सुनाए तो एक Match the Firecracker चलाओ। दो फ़ॉलो-अप सवाल। पहले अपना किस्सा मत सुनाओ।
6. एक Thank-You Ambush भेजो। साफ़। पहुँचाया हुआ। ड्राफ़्ट नहीं।
7. एक Assume the Best-Case Human लॉग करो। तथ्यों पर बैठती उदार समझ।
8. आज की एक भावना एक साफ़ शब्द में नाम दो। यही Name It to Frame It है।

9. Big Sigh Reset एक बार करो। दो साँस अंदर। लंबी साँस बाहर।
10. अपने मैनेजर से एक वाक्य में कहो। आप इमोशनल फ़र्स्ट रिस्पॉन्स चलाएँगे। रखेंगे नहीं, सौंपेंगे।
11. इस हफ़्ते Table 2 की संकट पंक्ति जैसा संकेत आए तो यह चेकलिस्ट मत चलाओ। रुको। 14416 कॉल करो।

09

FAQ

Q1 Can I be liable if I open this conversation?

आप देखते हैं, नाम देते हैं, शांत करते हैं, सौंपते हैं। हालत नहीं नापते।

WHO और ILO कहते हैं, मैनेजर डायग्नोसिस या ट्रीट न करे। यह क़ानूनी लकीर है।

40 मिनट की बंधी बात और लिखा रूट ज़्यादा सुरक्षित है। 1to1help 2024 में मैनेजर-भेजे 59 फ़्रीसदी केस में जोखिम पहले से था।

Q2 Is this not the assistance programme's job?

1to1help 2024 की चिंता कैटेगरी में Manager Consultation 1 फ़्रीसदी था। फिर भी मैनेजर रेफ़रल में 59 फ़्रीसदी जोखिम निकला।

मदद प्रोग्राम मंगलवार का स्टैंड-अप नहीं देख सकता। मैनेजर देख सकता है।

WHO 2022 की ज़ोरदार सिफ़ारिश मैनेजर ट्रेनिंग की है। पहला दरवाज़ा लाइन मैनेजर है। पोर्टल नहीं।

Q3 What if they cry?

शांत करो। आँसू का मतलब मत निकालो। एक धीमी साँस। या Big Sigh Reset एक बार। पानी दो।

मीटिंग 40 मिनट से आगे मत बढ़ाओ। निराशा या खुद को चोट का संकेत आए तो प्रोटोकॉल रोकें। टेली-मानस 14416 कॉल करें।

रोना शरीर की घटना है। काउंसलर बनने का ब्रीफ़ नहीं।

Q4 Do I need a two-day course before I can speak?

Gayed 2018 की दस ट्रायल मेटा-एनालिसिस में मैनेजर ज्ञान SMD 0.73 बढ़ा। कर्मचारी लक्षणों पर इकट्ठा असर नहीं। $p = 0.28$ ।

लिखा प्रोटोकॉल और रोज़ के रेप बिना इस्तेमाल सर्टिफ़िकेट से बेहतर हैं। 90 मिनट की लैब चलाओ। फिर एक सहकर्मी से प्रैक्टिस।

Q5 What does the company see on the dashboard?

रेप गिनती, स्ट्रीक, भावना-शब्द की चौड़ाई, भागीदारी, हुए रूट।

गैलप इंडिया 2025 में सिर्फ़ 23 फ़ीसदी कर्मचारी एंगेज्ड थे। डैशबोर्ड देखता है मैनेजर वह काम कर रहा है या नहीं।

क्लिनिकल नोट, मूड स्कोर, सेशन का मज़मून कभी नहीं रखता।

10

References

Primary sources only. Each entry has a URL or a DOI.

1. Beck, R. and Harter, J. (2015). Managers account for 70% of variance in employee engagement. *Gallup Business Journal*, 21 April. <https://news.gallup.com/businessjournal/182792/managers-account-variance-employee-engagement.aspx>
2. Gallup (2022). How to engage frontline managers. *Gallup Workplace*. <https://www.gallup.com/workplace/395210/engage-frontline-managers.aspx>
3. Gallup (2026). India: State of the Global Workplace country-level data. Report published April 2026, data for 2025. <https://www.gallup.com/workplace/705650/state-global-workplace-india-country-level-data.aspx>
4. Singh, P. and Jain, A. (2026). Quiet quitting is on the rise in India. *Gallup Workplace*, 11 May. <https://www.gallup.com/workplace/709277/quiet-quitting-rise-india.aspx>
5. Gayed, A. et al. (2018). Effectiveness of training workplace managers to understand and support the mental health needs of employees: a systematic review and meta-analysis. *Occupational and Environmental Medicine*, 75(6), pp. 462–470. <https://doi.org/10.1136/oemed-2017-104789>
6. Morgan, A.J., Ross, A. and Reavley, N.J. (2018). Systematic review and meta-analysis of Mental Health First Aid training: effects on knowledge, stigma, and helping behaviour. *PLoS ONE*, 13(5), e0197102. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0197102>
7. World Health Organization (2022). Guidelines on mental health at work. Geneva: WHO. ISBN 9789240053052. <https://www.who.int/publications/i/item/9789240053052>
8. World Health Organization and International Labour Organization (2022). Mental health at work: policy brief. Geneva: WHO and ILO. <https://www.who.int/publications/i/item/9789240057944>
9. World Health Organization (2024). Mental health at work: fact sheet. <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-at-work>

- 10. 1to1help (2024).** State of Emotional Wellbeing Report 2024. Data from January to November 2024. <https://1to1help.net/wp-content/uploads/2025/01/State-of-Emotional-Wellbeing-Report-2024.pdf>
- 11. MindPeers (2026).** India's leadership is missing from the workplace mental health conversation. Drawn from the 2025 Employee Wellbeing Report, 52,445 sessions. <https://www.mindpeers.co/blog/indias-leadership-is-missing-from-the-workplace-mental-health-conversation-mindpeers-data-reveal>
- 12. MindPeers (2025).** H2 Employee Wellbeing Report 2025. <https://www.mindpeers.co/mindpeers-h2-employee-wellbeing-report-2025>
- 13. Gururaj, G. et al. (2016).** National Mental Health Survey of India, 2015–16: prevalence, patterns and outcomes. Bengaluru: NIMHANS. Publication no. 129. <https://ruralindiaonline.org/en/library/resource/national-mental-health-survey-prevalence-patterns-and-outcomes/>
- 14. Ministry of Health and Family Welfare (n.d.).** Tele MANAS services. National Tele Mental Health Programme. <https://telemanas.mohfw.gov.in/telemanas-services>

लेखक के बारे में

लेखक के बारे में

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

हवाला कैसे दें

Aswani A. First Responder, Not Therapist. EmotionApp White Paper 7 (Hindi edition). Mumbai: Tranquilo Meditek Sytems Private Limited; 2026. <https://emotionapp.in/research/first-responder-not-therapist>

अपडेट

Last updated 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 प्रोफ़ेशनल से या Tele-MANAS (14416) पर बात करें।