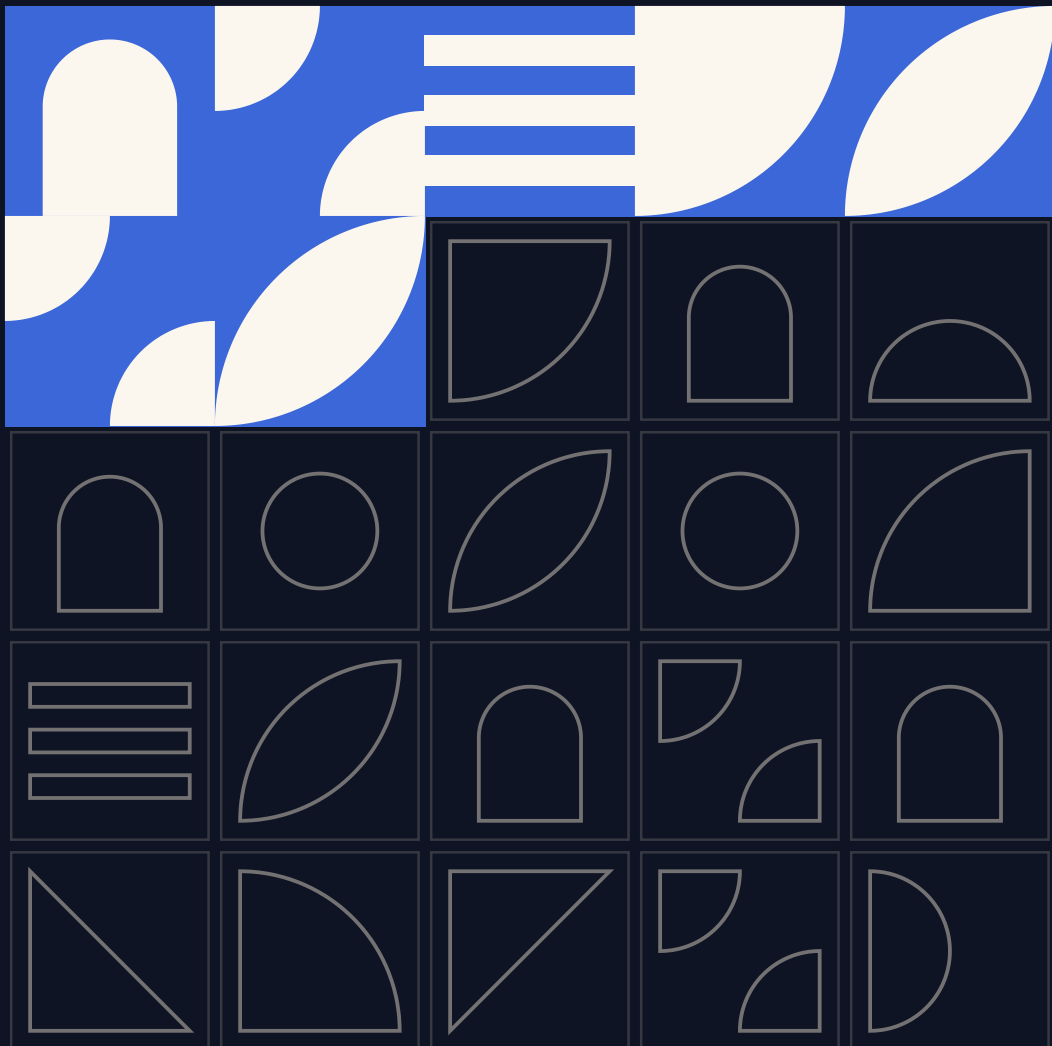


23% एंगेज्ड: भारत की टीमों को सेफ्टी रेप्स चाहिए

एडमंडसन का आइडिया पूरी टीम का है। उसे बनाने वाला काम एक-एक इंसान करता है। कनेक्शन और रीफ्रेम के तरीकों का रेप मैप।

Psychological Safety Is a Team Sport With Individual Reps

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



23% एंगेज्ड: भारत की टीमों को सेफ्टी रेप्स चाहिए

एडमंडसन का आइडिया पूरी टीम का है। उसे बनाने वाला काम एक-एक इंसान करता है। कनेक्शन और रीफ्रेम के तरीकों का रेप मैप।

Psychological Safety Is a Team Sport With Individual Reps

Edmondson's construct is team-level; the behaviours that build it are individual. A rep map linking connection and reframe techniques to team-level safety.

इस पेपर में

01 Executive summary

02 The problem of psychological safety
India teams

03 Why current approaches fail

04 The emotional-fitness model applied

05 The rep map: how to build
psychological safety

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

एक मेटा-एनालिसिस में 136 सैंपल थे। इसमें 22,000 से ज़्यादा लोग थे। साइकोलॉजिकल सेफ्टी (Psychological Safety) और सीखने के व्यवहार का सुधारा हुआ संबंध .62 निकला। पुणे के स्टैंड-अप में एक नई एनालिस्ट क्लाइंट फ़ाइल में डुप्लिकेट रो देखती है। कुछ नहीं कहती। भारत की टीमों के पास सोमवार सुबह स्कोर बढ़ाने का साफ़ तरीका अभी नहीं है। सेफ्टी रेप्स यह काम करते हैं। सेफ्टी रेप वह छोटा काम है जो एक इंसान करता है। उससे पूरी टीम की सेफ्टी बढ़ती है। यह आंकड़ा हफ्ते की प्रैक्टिस बन जाता है।

Amy Edmondson ने साइकोलॉजिकल सेफ्टी को एक साझा यकीन कहा। टीम मानती है कि बात कहना महंगा नहीं पड़ेगा। यह आइडिया टीम लेवल पर रहता है। बनाने वाला काम एक बातचीत में होता है। Google के Project Aristotle ने 180 टीमों में पांच डायनामिक्स देखे। साइकोलॉजिकल सेफ्टी पहले नंबर पर आई। Gallup की 2025 भारत रीडिंग में 23 फ़ीसदी कर्मचारी एंगेज्ड हैं। Naukri के 19,650 लोगों के सर्वे में सिर्फ़ 28 फ़ीसदी अपनी छुट्टी की असली वजह बताते।

यह पेपर CHRO और टीम लीड को एक प्रैक्टिस देता है। चार टेक्नीक हैं। Match the Firecracker। Assume the Best-Case Human। Ask Well, Thank Well। Aim the Spotlight Outward। ये टीम वाले आइडिया को गिने जा सकने वाले काम बनाते हैं। टीम इंडिकेटर सिर्फ़ वही रेप गिनता है जो दूसरे इंसान तक पहुँचे। डैशबोर्ड में गिनती, स्ट्रीक, शब्द-चौड़ाई और पार्टिसिपेशन रहती है। क्लिनिकल डेटा नहीं रहता। ऑफ़िस में साइकोलॉजिकल सेफ्टी एक बातचीत से बनती है। भारत की टीमों में भी यही रास्ता है।

02

The problem of psychological safety India teams

भारतीय कंपनियों ने यह वाक्य सीख लिया है। प्रैक्टिस अभी नहीं सीखी। लीडरशिप ऑफ़साइट में साइकोलॉजिकल सेफ्टी की बात होती है। एंगेजमेंट डेक में लिखी जाती है। मंगलवार सुबह पुणे या बेंगलुरु में वही टीम चुपचाप फ़ैसला करती हैं। बोलने की कीमत ज़्यादा है।

Gallup की State of the Global Workplace 2026 रिपोर्ट 2025 के डेटा पर है। भारत में कर्मचारी एंगेजमेंट 23 फ़ीसदी है। पिछले तीन साल के औसत से सात पॉइंट गिरावट है। चार साल में यह सबसे कम आंकड़ा है। 59 फ़ीसदी एंगेज्ड नहीं हैं। 18 फ़ीसदी सक्रिय रूप से डिसएंगेज्ड हैं। सिर्फ़ 17 फ़ीसदी भारतीय कर्मचारी अपनी ज़िंदगी को तरक्की वाली मानते हैं। दुनिया में यह 34 फ़ीसदी है। रोज़ उदासी भारत में 36 फ़ीसदी है। दुनिया में 23 फ़ीसदी है। रोज़ गुस्सा भारत में 31 फ़ीसदी है। दुनिया में 22 फ़ीसदी है। Gallup का अनुमान है कि इस डिसएंगेजमेंट से भारत को सालाना करीब \$351 billion यानी ₹32.7 लाख करोड़ का नुकसान होता है। यह GDP का करीब 9 फ़ीसदी है। मैनेजर एंगेजमेंट 30 फ़ीसदी है। बाकी कर्मचारियों में 19 फ़ीसदी है। मैनेजर एंगेजमेंट 2024 के 39 फ़ीसदी से नौ पॉइंट गिर चुका है।

भारत की टीमों को इसी माहौल में साइकोलॉजिकल सेफ्टी बनानी है। Great Place To Work India कहता है कि 2025 में मिलनियल वर्कफोर्स का 63 फ़ीसदी हैं। इनमें से 65 फ़ीसदी पहले से सुपरवाइज़र या मैनेजर हैं। 23 फ़ीसदी मिलनियल मैनेजर फ़ैसले में शामिल नहीं महसूस करते। India's Best Workplaces for Millennials में 86 फ़ीसदी मिलनियल मैनेजर शामिल महसूस करते हैं। शामिल होना और साइकोलॉजिकल सेफ्टी एक चीज़ नहीं है। करीबी रिश्ते हैं। जो काम नहीं बदल सकता, वह गड़बड़ भी कम ही बोलता है।

बोलने का डेटा और तीखा है। Naukri Pulse 2025 में 80 इंडस्ट्री के 19,650 जॉबसीकर थे। करीब तीन में से चार प्रोफेशनल मानसिक सेहत की छुट्टी साफ़-साफ़ नहीं बताते। 45 फ़ीसदी उस दिन को आम बीमार छुट्टी लिख देते हैं। सिर्फ़ 28 फ़ीसदी वजह बताते हैं। 19 फ़ीसदी छुट्टी लेते ही नहीं। 9 फ़ीसदी कोई और बहाना बनाते हैं। सबसे बड़ा डर यह है कि लोग उन्हें कमज़ोर समझेंगे। यह 31 फ़ीसदी है। फिर सहकर्मियों का फ़ैसला। यह 27 फ़ीसदी है। ऑफ़िस का सबसे बड़ा तनाव खराब वर्क-लाइफ बैलेंस है। यह 39 फ़ीसदी है। फिर माइक्रोमैनेज करने वाले बॉस। यह 30 फ़ीसदी है। पहचान न मिलना 22 फ़ीसदी है। गलती का डर 10 फ़ीसदी है। शून्य से तीन साल वाले प्रोफेशनल में तीन में से एक गलती के डर को तनाव बताते हैं। यह साइकोलॉजिकल सेफ्टी की दिक्कत है। नया करियर वाला बैज चढ़ा हुआ है।

Deloitte की 2025 Gen Z and Millennial Survey, India country report में 505 Gen Z और 304 मिलनियल हैं। 36 फ़ीसदी भारतीय Gen Z कहते हैं कि नौकरी उनके एंगजायटी या स्ट्रेस में बहुत जोड़ती है। मिलनियल में यह 39 फ़ीसदी है। 33 फ़ीसदी Gen Z और 29 फ़ीसदी मिलनियल ज़्यादातर समय स्ट्रेस या बेचैन रहते हैं। नौकरी में तनाव अपने आप सेफ्टी फेल नहीं है। जहाँ यह बात बिना नुकसान के नहीं कही जा सकती, वहाँ फेल है।

इसे एक मॉडल समझिए। पिछले साल के क्लाइमेट सर्वे पर एक बार ट्रेन किया गया। फिर फ्रीज कर दिया गया। मशीन लर्निंग में इसे बैच ट्रेनिंग कहते हैं। टीम बैच में नहीं जीतीं। वे ऑनलाइन अपडेट में जीती हैं। हर मीटिंग। हर Slack थ्रेड। गलती के बाद हर

चुप्पी। सेफ्टी अप्रैल में लोड किया हुआ वेट नहीं है। सेफ्टी पिछली बातचीत का चलता औसत है।

India against available comparators. Figures are from the primary documents named. A cell is blank where the source does not publish a clean comparator.

Indicator	India	Comparator	Source
Employee engagement, 2025	23%	Global 20%; South Asia 21%	Gallup State of the Global Workplace 2026, India page
Life evaluation: thriving	17%	Global 34%	Same
Daily sadness	36%	Global 23%	Same
Daily anger	31%	Global 22%	Same
Daily stress	28%	—	Same
Cost of current disengagement	\$351bn / ₹32.7tn ≈ 9% of GDP	—	Gallup, Quiet Quitting Is on the Rise in India, May 2026
Millennials as share of workforce, 2025	63%	—	Great Place To Work India
Millennial managers not involved in decisions	23%	86% involved at Best Workplaces for Millennials	Same
Transparent about mental-health leave	28% explicit; ~75% hesitate	—	Naukri Pulse 2025, n = 19,650
Early-career fear of making mistakes	1 in 3 (0–3 years)	10% of all respondents name it as a top strain	Same
Job as a major anxiety or stress driver	36% Gen Z / 39% millennials	—	Deloitte 2025 India country report, n = 809

पैटर्न यह नहीं कि भारत में कल्चर नहीं है। Deloitte के Culture Sensing काम में कई फर्म अपनेपन की भाषा पर अच्छा स्कोर करती हैं। पैटर्न यह है कि दोस्ती और सेफ्टी एक जलवायु नहीं हैं। गरम टीम भी गलती पर सज़ा दे सकती है। विनम्र टीम इंटरन का सवाल अधूरा छोड़ सकती है। साइकोलॉजिकल सेफ्टी एक साझा यकीन है। अधूरा आइडिया। खराबी का इशारा। यह कहना कि मुझे नहीं पता। इन बातों से कमरा नहीं छिनना चाहिए।

03

Why current approaches fail

ज़्यादातर कंपनियाँ जलवायु साल में एक बार नापती हैं। जाँचा हुआ टीम टूल अच्छा टूल है। प्रैक्टिस नहीं है। Edmondson की पहली स्टडी एक फैक्ट्री प्लांट में बैठी। उन्होंने देखा टीम सच में कैसे सीखती हैं। Newman, Donohue and Eva की 2017 रिव्यू में 83 से ज़्यादा पेपर थे। उसी बात को दूसरी तरफ़ से कहा। रिसर्च संबंधों से भरी है। रोज़ सेफ्टी कैसे बनती है, यह पतला है। सालाना पल्स बताता है टीम मार्च में कहाँ थी। सोमवार क्या होगा, यह नहीं बदलता।

लीडरशिप ऑफ़साइट दूसरी वजह से फेल होते हैं। अच्छा इरादा उस कमरे में इकट्ठा हो जाता है जो काम नहीं है। दो दिन की वर्कशॉप एक साझा शब्दकोश दे सकती है। समय चूकने के बाद छोटी मरम्मत नहीं दे सकती। तीखे ईमेल के बाद भी नहीं। सबके सामने सुधार के बाद भी नहीं। ऑफ़साइट आइडिया सिखाता है। सोमवार प्रैक्टिस है।

तीसरी नाकामी चुप है। सोमवार के लिए कुछ तय नहीं है। मैनेजर से कहा जाता है कि कमज़ोरी दिखाओ। कोई नहीं बताता सहकर्मी जीत बताए तो क्या करें। मैसेज ठंडा लगे तो क्या करें। स्टैंड-अप का सबसे चुप इंसान न बोले तो क्या करें।

उद्यमी यह हिसाब पहले से जानते हैं। साल में एक कन्वर्जन रिट्रीट से कन्वर्जन रेट नहीं सुधरता। ग्राहक से अगली दस बातें बदलती हैं। साइकोलॉजिकल सेफ्टी भी वैसा ही आंकड़ा है। अगली दस बातें चलें तो स्कोर चलता है।

Google के re:Work में Project Aristotle का क्रम बार-बार दोहराया जाता है। साइकोलॉजिकल सेफ्टी। फिर भरोसा। फिर ढाँचा और साफ़ बात। फिर मतलब। फिर असर। काम की लाइन और ज़रूरी है। मायने यह कम रखा कि टीम में कौन बैठा। मायने यह रहा टीम साथ कैसे काम करती है। जो सेल्स टीम साथ अच्छा काम करती थीं, वे टारगेट से औसतन 17 फ़ीसदी ऊपर गईं। जो नहीं करती थीं, वे 19 फ़ीसदी तक नीचे रहीं। यह पोस्टर नहीं है। यह हफ्ते का व्यवहार गैप है।

04

The emotional-fitness model applied

खास बात

Naukri Pulse 2025 के 19,650 प्रोफेशनल में सिर्फ 28 फ़्रीसदी छुट्टी की असली वजह बताते।

इमोशनऐप (EmotionApp) इमोशनल फ़िटनेस (Emotional Fitness) को जिम की ताकत की तरह लेता है। इकाई एक रेप है। छोटा, गिना जा सकने वाला काम। अक्सर नब्बे सेकंड से कम। व्यक्ति की सबसे नज़दीकी भाषा में प्रैक्टिस। डिलीवरी पहले व्हाट्सऐप पर है। स्टैक में 23 भारतीय भाषाएँ हैं। डेटा भारत में रहता है। प्लेटफॉर्म ISO 9001 और ISO 13485 के नीचे बना है। DPDP की ज़िम्मेदारी पूरी करने के हिसाब से डिज़ाइन है। एक AI कोच अगला रेप पूछ सकता है। इंसान कोच तब लेता है जब व्यक्ति प्रॉम्प्ट से ज़्यादा माँगे। इमोशनऐप डायग्नोसिस, इलाज या थेरेपी सर्विस नहीं है। यह सीमा प्रॉडक्ट है। फुटनोट नहीं।

प्रॉडक्ट एक नाप का नियम दोहराता है। गिनती, कबूलनामे नहीं। टीम जान सकती है कि इस हफ्ते बारह फायरक्रैकर जवाब लगे। किसी के मन के अंदर जाने की ज़रूरत नहीं।

सेफ्टी का काम चार टेक्नीक उठाती हैं। दो कनेक्शन टेक्नीक हैं। दो रीफ्रेम टेक्नीक हैं। चारों दूसरे इंसान तक पहुँचती हैं। सिर्फ़ निजी जर्नल पर नहीं रुकतीं।

Match the Firecracker

कोई अच्छी खबर बताए तो जोश से जवाब दो। अपने बारे में बोलने से पहले दो सच्चे फॉलो-अप सवाल पूछो। यही लाइव इमोशनऐप रेप है। काम के कपड़ों में एक्टिव-कंस्ट्रक्टिव रिस्पॉन्स है। Gable और साथियों ने दिखाया। अच्छी खबर पर सिर्फ़ एक्टिव-कंस्ट्रक्टिव जवाब रिश्ता बढ़ाता है। सहकर्मी की खुश खबर का जवाब बुरी खबर जितना मायने रखता है। जोश मिलाना रिश्ता बनाता है। कंधा उचकाना पल मारता है। अपनी कहानी पर मुड़ना भी। क्या बिगड़ सकता है यह चेतावनी भी। टीम में यह नफ़ासत नहीं है। इससे जगह ढीली रहती है। अगला इंसान बोल पाता है।

Assume the Best-Case Human

छोटा, ठंडा या लेट मैसेज आने पर पहले एक उदार पढ़ाई लिखो। थका है। व्यस्त है। बात साफ़ नहीं हुई। उसी इंसान को जवाब दो। उस अपमान को नहीं जो तुमने गढ़ लिया। यह थॉट-चेक दूसरे इंसान पर है। खुद पर नहीं। “वह मुझे अनदेखा कर रही है” बदलकर “वह रिव्यू में हो सकती है” हो जाता है। साथ में “अभी समय खराब है क्या?”। रेप यह नहीं माँगता कि मीठी कहानी सच मानो। रेप यह माँगता है कि सज़ा से पहले जाँच लो। पहली धारणा दुश्मन हो तो टीम की सेफ्टी बहती है। पहली धारणा अस्थायी हो तो सेफ्टी फिर बनती है।

Ask Well, Thank Well

एक सच्चा सवाल पूछो जो दूसरे को सोचने में मदद करे। फिर एक ठोस शुक्रिया भेजो। उसने क्या किया। उससे क्या बदला। “गुरुवार को शिप किया तो क्या टूटेगा?” “कोई विचार?” से बेहतर सवाल है। “क्लाइंट कॉल से पहले डुप्लिकेट रो पकड़ने का शुक्रिया” “शाबाश टीम” से बेहतर शुक्रिया है। महसूस किया गया शुक्रिया फीका पड़ता है। दिया गया शुक्रिया पहुँचता है। ठोस सवाल बोलने की कीमत घटाते हैं। ठोस शुक्रिया बोलने का फायदा बढ़ाते हैं। दोनों मिलकर लीडर कोचिंग का छोटा रूप हैं। यही बात Edmondson ने 1999 में पहले ही लिखी।

Aim the Spotlight Outward

अगली मीटिंग या चैट में अपनी पहली दो बोलियाँ किसी और के आइडिया, जीत या अड़चन पर खर्च करो। नाम लो। श्रेय दो। आगे क्या चाहिए पूछो। हैदराबाद में गुरुवार का रिव्यू है। प्रॉडक्ट लीड अपनी स्लाइड से नहीं, टेस्टर के फ़िक्स से शुरू करती है। थोड़ी देर बाद सबसे चुप इंजीनियर एक ऐसा रिस्क बताता है जो किसी ने लिखा ही नहीं था। जो टीम रोशनी अंदर रखती है, हर मीटिंग स्टेटस की नीलामी बन जाती है। जो टीम रोशनी बाहर रखती है, चुप सदस्य को तथ्य जोड़ना सस्ता लगता है। अगली कुर्सी वाले इंसान को श्रेय दो। ऑडिशन मत दो। काम में इंसान का नाम वापस लिखो।

टीम इंडिकेटर सिर्फ़ उन रेप्स से बनता है जो दूसरे तक पहुँचे। पूछा गया सवाल। भेजा शुक्रिया। अच्छी खबर का मैच। उदार जाँच। दिया गया श्रेय। निजी रेगुलेशन रेप इंसान के लिए ज़रूरी रह सकते हैं। साँस। जर्नल की पंक्ति। वे टीम स्कोर में नहीं जाते। सेफ्टी टीम का खेल है। पॉइंट इंसान के हैं। गिनती सिर्फ़ पास की है।

05

The rep map: how to build psychological safety

Edmondson के सीखने वाले व्यवहार टीम लेवल के पैटर्न हैं। सवाल पूछना। फीडबैक माँगना। गलती पर बात करना। प्रयोग करना। मदद माँगना। ये पैटर्न एक-एक काम से बनते हैं। नीचे का मैप दोनों परतें अलग रखता है। कोई जाँचा हुआ स्केल आइटम दोबारा नहीं छपता। CHRO जलवायु स्कोर चाहें तो अपनी पसंद का जाँचा हुआ टीम नाप इस्तेमाल करें। स्कोर चलाना हो तो रेप गिनें।

Four safety reps mapped to the team behaviours and indicators they move.

Safety rep	Safety behaviour it builds	Team indicator it moves
Match the Firecracker	Active-constructive response to good news; curiosity before self-talk; equal airtime	Participation; connection density; willingness to share unfinished work
Assume the Best-Case Human	Charitable attribution before challenge; lower status threat; fewer defensive loops	Error discussion without blame; speed of repair after a sharp exchange
Ask Well, Thank Well	Specific questions that lower the cost of voice; specific thanks that raise the return	Help-seeking; recognition received; leader-coaching climate
Aim the Spotlight Outward	Credit and attention moved off the self; status levelling in the room	Speaking-up by quieter members; idea variety in the same meeting

Frazier और साथी वजह देते हैं। 136 स्वतंत्र सैंपल में साइकोलॉजिकल सेफ्टी और सीखने के व्यवहार का सुधारा हुआ संबंध .62 है। कच्चा $r = .48$ है। 15 सैंपल। 4,648 लोग। जानकारी बाँटने के साथ .52 है। टास्क परफॉर्मेंस के साथ .43 है। वर्क एंगेजमेंट के साथ .45 है। आवाज़ के साथ .31 है। अच्छे लीडर रिश्ते .44 पर हैं। इनक्लूसिव लीडरशिप और ट्रांसफॉर्मेशनल लीडरशिप .36 से .42 के पास हैं। साफ़ भाषा में लीडर का रोज़ का ढंग उसके व्यक्तित्व के लेबल से आगे है। क्रिएटिविटी कमज़ोर कड़ी है। .13। सेफ्टी क्रिएटिविटी का जादू नहीं है। सेफ्टी सीखने और बोलने की शर्त है।

Newman की रिव्यू डिज़ाइन की चेतावनी जोड़ती है। ज़्यादातर स्टडी टीम लेवल पर Edmondson जैसे आइटम या छोटे फॉर्म से नापती हैं। सेफ्टी भरोसा नहीं है। भरोसा एक इंसान का दूसरे को देखना है। सेफ्टी समूह का महसूस किया गया नियम है। जो डैशबोर्ड सिर्फ़ निजी मूड रखे, वह Edmondson की चीज़ चूक जाएगा। जो डैशबोर्ड सिर्फ़ सालाना टीम औसत रखे, वह औसत बनाने वाली चीज़ चूक जाएगा।

136 सैंपल में साइकोलॉजिकल सेफ्टी और सीखने के व्यवहार का सुधारा हुआ संबंध .62 है। सोमवार का काम वही बातचीत है जो इस आंकड़े को खिलाती है।

06

Measurement

कंपनी के डैशबोर्ड में क्लिनिकल डेटा नहीं रहता। यह डिज़ाइन का फैसला है। कानून का भी। इमोशनऐप डायग्नोसिस, इलाज या थेरेपी सर्विस नहीं है। डेटा भारत में रहता है। DPDP के हिसाब से। गिनती, कबूलनामे नहीं।

कंपनी टीम लेवल पर क्या देखती है। काम से नाम नहीं जुड़े।

- Interpersonal safety-rep count — सिर्फ़ वे रेप जो दूसरे इंसान तक पहुँचे।
- Streak days टीम के लिए। इंसानों की पब्लिक लीडरबोर्ड नहीं।
- Participation rate — उस हफ्ते कम से कम एक दूसरे तक पहुँचा रेप लगाने वाली टीम की हिस्सेदारी।
- Emotional-vocabulary breadth — अलग भावना शब्दों की गिनती। शब्द खुद नहीं। क्लिनिकल लेबल नहीं।
- एक वैकल्पिक पहले-बाद पल्स। जाँचे हुए टीम साइकोलॉजिकल-सेफ्टी नाप से। औज़ार का नाम लो। आइटम दोबारा मत छापो। टीम औसत काफ़ी हो तो आइटम जवाब नाम से मत जोड़ो।

कंपनी कभी नहीं देखती:

- जर्नल टेक्स्ट।
- मैसेज की बात।
- किसने किसे शुक्रिया कहा।
- कोच ट्रांस्क्रिप्ट।
- मूड स्कोर को क्लिनिकल डेटा की तरह।
- पहचान से जुड़े भावना लेबल।
- कोई फ़ील्ड जिससे बातचीत दोबारा बन सके।

टीम इंडिकेटर एक वाक्य में। टीम सेफ्टी-रेप स्कोर बराबर है उस हफ्ते के आपसी रेप बटे टीम साइज़। साथ में पार्टिसिपेशन फ़्लोर। एक जोशीला इंसान चुप्पी छिपा न सके। दस की टीम में दो लोगों के तीस फायरक्रैकर-और-थैंक्स रेप उस दस की टीम से ज़्यादा सुरक्षित नहीं जो आठ लोगों से बारह रेप लगाए। बिना पार्टिसिपेशन की मात्रा नाटक है।

Frazier की होमोलॉजी खोज नाप की चेतावनी है। साइकोलॉजिकल सेफ्टी के कारण और नतीजे इंसान और समूह पर एक जैसे मज़बूत नहीं होते। निजी स्ट्रीक को टीम जलवायु मत मानो। टीम औसत को इंसान का भीतर मत मानो। डैशबोर्ड पर परतें अलग रखो। जैसे रिसर्च पन्ने पर अलग रखती है।

07

Implementation

नब्बे दिन आदत बदलने के लिए काफी हैं। CHRO का ध्यान रखने के लिए छोटे भी हैं। एक पूरी टीम चुनो। पूरी कंपनी से शुरू मत करो। Edmondson की पहली फील्ड स्टडी एक प्लांट की 51 टीमों थीं। कंपनी-भर का प्रसारण नहीं।

Ninety-day pilot. The owner column names a human, not “HR”.

Week	Owner	Action	Metric
1–2	CHRO and named team lead	Choose one pilot team. Run a baseline pulse with a validated team measure. State the legal boundary in one paragraph. Confirm India-resident data handling.	Baseline completion rate; team size locked
3–4	Team lead	Teach the four safety reps in one 30-minute huddle. Start a WhatsApp daily prompt. The lead does the first three reps in public.	Share of team who have logged a first interpersonal rep
5–8	Each team member	One other-touching safety rep on working days. Target a five-day streak. Leads review volume, not content.	Weekly interpersonal-rep count; participation rate
9–10	Team lead	Open the dashboard with the team. Discuss counts, streaks, vocabulary breadth and participation. No journal text. Adjust which rep the team is under-using.	Share of team with at least three interpersonal reps that week
11–12	CHRO and team lead	Repeat the validated pulse. Compare the delta to interpersonal-rep volume and participation, not to whoever spoke most in the readout.	Pulse change versus baseline; participation versus week 4
13	CHRO	Decide: stop, persist with the same team, or add a second team. Write the decision in one page. Do not scale a theatre score.	Go / no-go recorded

दो नियम पायलट बचाते हैं। पहला, Owner कॉलम में इंसान का नाम हो। “HR” नहीं। दूसरा, लीड के अपने रेप गिनती में दिखें। टीम किक-ऑफ की स्लाइड नहीं, लीड को देखती है। एक साथी मुश्किल क्लाइंट जीतता है। लीड पूछता है कैसे जीता, या बात बदल देता है? रिलीज़ खिसकती है। लीड पूछता है क्या टूटा, या किसने तोड़ा?

08

One-page checklist the reader can run this week

1. एक पूरी टीम का नाम लो। आठ से बारह लोग। अस्सी वाले डिपार्टमेंट नहीं।
2. इनवाइट में कानूनी सीमा लिखो। यह कोचिंग और प्रैक्टिस है। डायग्नोसिस, इलाज या थेरेपी सर्विस नहीं। संकट का रास्ता Tele-MANAS 14416 है।
3. एक जाँचा हुआ टीम साइकोलॉजिकल-सेफ्टी नाप चुनो। आइटम खुद मत गढ़ो। Slack में आइटम मत छापो।
4. बेसलाइन पल्स चलाओ। रेप गिनने से पहले टीम लिस्ट बंद करो।
5. पहले दिन Match the Firecracker सिखाओ। यह सबसे आसान दूसरे तक पहुँचने वाला रेप है। तरीका तय है। जोश। अपने बारे में बोलने से पहले दो सच्चे फॉलो-अप सवाल।
6. अगले ठंडे ईमेल या लेट जवाब पर Assume the Best-Case Human जोड़ो। एक उदार वजह। एक साफ़ सवाल। फिर भेजो।
7. अगली मीटिंग में “कोई विचार?” हटाओ। एक ठोस, जवाब देने लायक सवाल रखो। पहले जवाब देने वाले का शुक्रिया व्यवहार बताकर करो।
8. उसी मीटिंग में एक काम का श्रेय उस इंसान को दो जिसने किया। अपनी बात से पहले।
9. सिर्फ़ वे रेप गिनो जो दूसरे तक पहुँचे। निजी जर्नल पर पॉइंट मत दो।
10. पार्टिसिपेशन फ्लोर रखो। दो लोग ज़्यादातर गिनती दें तो टीम सुरक्षित नहीं। टीम सिर्फ़ तेज़ है।
11. टीम को बताओ कंपनी क्या देखेगी। गिनती, स्ट्रीक, चौड़ाई, पार्टिसिपेशन। क्या कभी नहीं देखेगी। बात, शुक्रिया पर नाम, ट्रांस्क्रिप्ट।
12. 90 दिन का पल्स अभी बुक करो। पायलट “तैयार लगे” उसके बाद नहीं।

09

FAQ

Q1 Is psychological safety a personality trait I should hire for?

नहीं। Edmondson ने इसे टीम का साझा यकीन कहा। 51 वर्क टीमों में जाँचा। Frazier के मेटा-एनालिसिस में व्यक्तित्व का असर छोटा रहा। सुधारे संबंध: proactive personality .35, emotional stability .17। लीडर रिश्ते .44 पर। हुनर के लिए भर्ती करो। जलवायु की प्रैक्टिस करो।

Q2 We already run an engagement survey. Why add safety reps?

एंगेजमेंट और सेफ्टी जुड़े हैं। एक नहीं हैं। Frazier एंगेजमेंट से .45 का लिंक बताते हैं। सीखने के व्यवहार से .62 का। भारत की Gallup रीडिंग 23 फ़ीसदी एंगेज्ड है। सालाना सर्वे स्टॉक बताता है। सेफ्टी रेप हफ्ते का बहाव बदलते हैं।

Q3 Will this turn my team soft and slow?

Google की 180 टीम स्टडी में साइकोलॉजिकल सेफ्टी पाँच डायनामिक्स में पहले आई। फिर भरोसा। अच्छी सेल्स टीमों टारगेट से 17 फ़ीसदी ऊपर गईं। कमज़ोर टीमों 19 फ़ीसदी तक चूकीं। सेफ्टी खराबी जल्दी नाम देने की शर्त है। खराबी छोड़ने का बहाना नहीं।

Q4 What does the company actually see on the dashboard?

टीम लेवल की आपसी-रेप गिनती, स्ट्रीक, शब्द-चौड़ाई स्कोर और पार्टिसिपेशन। दस की टीम में अच्छा हफ्ता यह है कि ज़्यादातर लोग कम से कम एक दूसरे तक पहुँचा रेप लगाएँ। दो जोशीलों के तीस रेप नहीं। जर्नल टेक्स्ट नहीं। क्लिनिकल फ़ील्ड नहीं।

Q5 How is this different from a wellness day or an offsite?

Naukri के 19,650 लोगों के सर्वे में सिर्फ 28 फ़्रीसदी प्रोफेशनल मानसिक सेहत वाले दिन को वैसा नाम देते। ऑफ़साइट कैलेंडर बदलता है। सेफ्टी रेप अगली बातचीत बदलता है। साइकोलॉजिकल सेफ्टी बनाना वही बातचीत है। बार-बार।

10

References

1. Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
2. Google re:Work. (2015/2016). Understand team effectiveness. <https://rework.withgoogle.com/intl/en/guides/understand-team-effectiveness>
3. Google re:Work. Following the data: The research behind great managers. <https://rework.withgoogle.com/intl/en/guides/following-the-data-the-research-behind-great-managers>
4. Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113–165. <https://doi.org/10.1111/peps.12183>
5. Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521–535. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.01.001>
6. Gallup. (2026). State of the Global Workplace: India country-level data. [gallup.com](https://www.gallup.com)
7. Gallup. (2026, 11 May). Quiet quitting is on the rise in India. [gallup.com](https://www.gallup.com)
8. Naukri. (2025, 10 October). Honest Mental Health Survey / Naukri Pulse 2025. [naukri.com](https://www.naukri.com)
9. Great Place To Work India. The involvement imperative: Unlocking millennial leadership potential. [greatplacetowork.in](https://www.greatplacetowork.in)
10. Deloitte. (2025). 2025 Gen Z and Millennial Survey: India country report. [deloitte.com](https://www.deloitte.com)
11. Gable, S. L., Reis, H. T., Impett, E. A., & Asher, E. R. (2004). What do you do when things go right? The intrapersonal and interpersonal benefits of sharing positive events. *Journal of Personality and Social Psychology*, 87(2), 228–245. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.87.2.228>

इमोशनऐप एक गैर-क्लिनिकल इमोशनल फ़िटनेस कोचिंग प्लेटफॉर्म है। यह डायग्नोसिस नहीं करता। इलाज नहीं करता। थेरेपी नहीं देता। आप या सहकर्मी संकट में हों तो Tele-MANAS 14416 पर संपर्क करें।

लेखक के बारे में

लेखक के बारे में

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

हवाला कैसे दें

Aswani A. Psychological Safety Is a Team Sport With Individual Reps. EmotionApp White Paper 24 (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 प्रोफ़ेशनल से या Tele-MANAS (14416) पर बात करें।