INDIVIDUAL AND CONTEXTUAL FACTORS IMPACTING RESISTANCE TO AND READINESS FOR CHANGE: A STUDY OF INDIA POST

VINAYA PRAKASH SINGH

DEPARTMENT OF MANAGEMENT STUDIES

INDIAN INSTITUTE OF TECHNOLOGY DELHI

JULY 2021

©Indian Institute of Technology Delhi (IITD), New Delhi, 2021

INDIVIDUAL AND CONTEXTUAL FACTORS IMPACTING RESISTANCE TO AND READINESS FOR CHANGE: A STUDY OF INDIA POST

By

VINAYA PRAKASH SINGH

Department of Management Studies

Submitted

in fulfillment of the requirements of the degree of Doctor of Philosophy

to the

INDIAN INSTITUTE OF TECHNOLOGY DELHI

NEW DELHI – 110016, INDIA

JULY 2021

This Thesis is Dedicated to my Parents

Late Mrs. Shanti Singh

&

Late Mr. Ram Manorath Singh

CERTIFICATE

This is to certify that the thesis titled **"Individual and Contextual Factors Impacting Resistance to and Readiness for Change: A Study of India Post"**, being submitted by **Mr Vinaya Prakash Singh** to the Indian Institute of Technology Delhi, for the award of the degree of **Doctor of Philosophy (Ph.D.)**, is a record of bonafide research work carried out by him. He has worked under our supervision and has fulfilled the requirements for the submission of this thesis, which has attained the standard required for Ph.D. degree of the Institute. The results presented in this thesis have not been submitted elsewhere for award of any degree or diploma.

(**Prof Kanika T. Bhal)**
Research Supervisor
Department of Management Studies
Indian Institute of Technology Delhi
New Delhi, India

(Prof Shuchi Sinha)
Research Supervisor
Department of Management Studies
Indian Institute of Technology Delhi
New Delhi, India

Date: July 2021

ACKNOWLEDGEMENTS

It has indeed been a great privilege to be associated with IIT Delhi, an academic institute of global repute. I owe gratitude to the eminent faculty of the Institute, who make it so special.

At the outset, I express my sincerest gratitude to my research supervisors Prof. Kanika T. Bhal and Prof. Shuchi Sinha, whose valuable guidance at different stages enabled me to finish this fulfilling yet challenging research journey. In pursuit of higher learning such as this, I was privileged to have Prof. Kanika T. Bhal, whose sincerity, professionalism and high academic standards are deeply inspirational. Her immense passion for research is infectious. Right from the stage of choosing the area of research to completion of my thesis, she was always there to extend her valuable guidance and insights, besides allowing requisite flexibility to me. I was also fortunate to have Prof. Shuchi Sinha, who was a great source of guidance and motivation right from the stage of my course work. In fact, the guidance from my supervisors steered me in the right direction and made this journey a pleasant learning experience.

I am thankful to the Department of Management Studies, IIT Delhi for giving me the opportunity to carry out my research. I am sincerely thankful to all the members of my Student Research Committee (Prof Mahim Sagar, Prof. P Vigneswara Ilavarasan, and Prof. Purnima Singh) for their valuable inputs and comments.

I am grateful to the Department of Posts, Ministry of Communications, Government of India for not only permitting me to undertake this research but also allowing me to use the necessary resources for data collection etc. My research would not have been complete without the cooperation of the seniors, peers and junior colleagues. They provided valuable inputs by sharing their perceptions and responses. I also place on record my deep sense of gratitude to the

postal officers and employees of Uttar Pradesh, who participated in the survey for my study. In my office, I also acknowledge the support and invaluable assistance from Shivi and Dhruv.

I am grateful to my research colleagues Chitra, Deep Shree and Gautam, who have always been a source of help and support in the entire journey.

This thesis is dedicated to my parents Late Smt. Shanti Singh and Late Shri Ram Manorath Singh. I express my deep sense of indebtedness and gratitude to them for their eternal blessings and affection in all my endeavours. They made me what I am today and I owe everything to them. I would also sincerely thank my eldest brother Prof Brajesh Pratap Singh, a Sanskrit scholar, who was always there to support me in my academic pursuits.

My biggest strength is my family. To have taken up this dream of higher learning, mid-career, was with the good fortune of knowing that one's family was with you. I reserve a special mention for my wife Priti, who played a key role in encouraging me all through to pursue a Ph.D. I thank my son Utkarsh and my daughter Unnati for their incredible support and understanding. The research journey would not have been complete but for their constant motivation and unwavering support to move forward and complete the research work.

I also take this opportunity to thank all those individuals, who were there to directly or indirectly support me through this Ph.D. journey.

Above all, I gratefully thank the Almighty for not only giving me the strength and courage to complete this Ph.D. journey but also for blessing me with a beautiful life and wonderful opportunities ahead.

Date: July, 2021 **(Vinaya Prakash Singh)**

ABSTRACT

As the change in public organizations or government entities remains relatively underexplored, this research seeks to explore issues in change management in India Post, which offers a rich research site for its unique organizational characteristics- a large bureaucratic public organization, more-than-150-year-old history with rich legacy systems, a large human network of 418,239 people, the largest postal network in the world with a pan India presence of 156,600 post offices, 90.04% of which resides in rural parts of India (Department of Posts, 2020: 9). Its core operations include the delivery of mails and various financial services.

Over time, India Post could not remain insulated from the external environment and escape change as it encountered an imperative for change driven by factors like globalization, competition from private couriers, mobile telephony, choice of new alternatives to the customers. With such triggers, India Post has been undergoing a major transformational change known as India Post IT Modernization Project 2012 or ‘India Post 2012’ in short.

Against the above backdrop, before proceeding to identify as to which aspect(s) of change management in India Post would be relevant for research, we decided to explore and study the management’s perceptions on the major issues faced by India Post in general, and any issues relatable to the management of change in the context of technology change project i.e., India Post 2012. As our broad research question was to explore issues in change management in a large public organization, we undertook an exploratory study (Study 1) through semi-structured interviews of eleven officers of India Post from senior and middle management levels, who were familiar with the organization’s work and the processes including the ongoing India Post 2012 project. The respondents’ work experience with India Post ranged from 14 years to 36 years. Mindful of the

‘anything goes’ critique of qualitative research (Antaki et al., 2003), the ‘thematic analysis’ method was adopted for identifying, analyzing, and reporting patterns (themes) within data (Braun and Clarke, 2006). In all, 205 codes, which were something like thought units in grounded theory, were identified from the replies to the questions and were assigned code numbers. All these codes were then analyzed for thematic commonness, and categorized under certain distinct themes.

At the macro level, results of the exploratory study (Study 1) showed that that people are ‘change aware’ and they consider readiness for change as distinct from resistance to change. The interviews also enabled us to infer certain thematic factors impacting readiness for and resistance to change in India Post. Readiness for change was seen in the employees’ awareness of the need for change as also slow pace of change, their active problem-solving approach, their adaptability, their awareness about need for employee training, and also their awareness about the need for the organization’s vision and its communication down the line. Resistance, on the other hand, seemed to stem from low employee morale, bureaucratic mindset, management’s skepticism about employees’ capabilities, and organizational inertia. These findings coupled with early literature review helped us refine our area of research. As any large-scale change not only impacts the organisation but also its employees, we identified the factors impacting change resistance and readiness in India Post as our central constructs for this research. This led us to a more focussed review of the literature to identify the significant individual and contextual factors influencing change resistance and readiness to capture the entire gamut of factors at play in managing change at India Post.

The available literature on change management highlights several perspectives and approaches to understand change. Change is understood in terms of its typology through the

dimensions of focus (strategic or operational), scale (incremental or transformational), source (bottom-up or top-down, planned or spontaneous) or duration (short-term or long-term). One prominent line of study on change has been to view change as a sequential process with distinct stages starting with Lewin's three stages of unfreezing, changing, and refreezing (Kotter,1995; Fernandez & Rainey, 2006).

As the change initiatives in any organization inevitably trigger supporting or opposing reactions among the people concerned, such reactions in favor and against have been termed as ‘readiness for change’ and ‘resistance to change’ respectively in change management literature. These are the most prevalent negative and positive attitudes toward change that have been extensively studied in the organizational change literature. Change readiness and resistance to change have been the subject of more than 90 percent of the conceptual work on change attitudes (Bouckenooghe, 2010).

In recent years, though, there have been attempts to look at the sources of change resistance and readiness together. We have also looked at their sources together. Drawing on Shimoni (2017) and Respovs, Drnovsek, and Kase (2019), we identified four approaches to both change resistance and readiness- a) the traditional approach focussing on the individual’s psychological disposition as a source; b) the social context approach emphasizing context-dependence of resistance and readiness; c) the social construction approach seeking to integrate both and seeing the individual’s psychological disposition and change context as a source; and d) the habitus-oriented approach, focussing on social agents' habitus as the source. In our research, we have broadly applied the social construction approach in studying the individual and contextual factors for change resistance and readiness.

We noticed major research gaps in the literature. There are practically limited studies, which address both the concepts of change readiness and resistance simultaneously in the context of organizational change initiatives. In the more specific context of India Post, there has apparently been no research on the aspects of change resistance and readiness. Secondly, the balance between resistance and readiness at individual and organizational levels is missing in the studies. It is not clear which factors are the most important for change readiness and resistance, especially in a public organization under the Government's control?

Though the literature on change is replete with several individual and contextual factors for change resistance and readiness, we considered the overall context of India Post as a public organization and identified the key change resistance and readiness variables for this research work based on the reflections and research directions culled out from the literature review as also from the qualitative study (Study 1). In addition to identifying resistance to change and readiness for change as dependent variables, we identified eleven independent variables, which comprise four individual variables (namely, dispositional resistance, bureaucratic mindset, fear of change, and feeling of pride in the organization) and seven contextual variables (namely, trust in management, information about change, training for change, supervisor relations with subordinates, social relations at workplace, job satisfaction and job insecurity).

The variables so identified were then taken up in our survey-based quantitative Study 2. After its Hindi translation following the protocol, survey questionnaire was administered offline to 482 respondents in Uttar Pradesh Circle, the biggest Circle of India Post and finally 465 valid and complete responses were retained for study. The sample for this survey included Postal officers from the strategic level (e.g., Postmasters General) to the junior-most field functionaries at the last

mile (e.g., Postmen and Gramin Dak Sewaks i.e., rural postal agents) in the Circle. The participants from the operative level and last mile were drawn from eight Postal Divisions of UP Circle (Lucknow, Faizabad, Rae Bareli, Varanasi (West), Fatehpur, Budaun, Jhansi, and Ghaziabad) considering the geographic and socio-economic variability of UP after deliberations with few Postal officers of the Circle. The mean age of the respondents was 42.626 years (SD=12.187). The questionnaire items were adapted from the scales already developed and used except for training for change, which was self-developed. The overall data fit of the sample was checked by evaluating the measurement model. To evaluate the construct validity, all scales were subjected to confirmatory factor analysis (CFA) with AMOS 20 to check if they were a valid measure. In all, four models were run for CFA- one each for resistance to change and readiness for change, one for individual variables (fear of change, bureaucratic mindset and feeling of pride in India Post) and the fourth one for all seven contextual variables. As the variable on dispositional resistance had only two items, no CFA was run for it and only its reliability was checked. In an attempt to get good data fit indices, items with low standardized factor loadings (< 0.50) were dropped. The psychometric properties of the model comprising all independent and dependent variables were also assessed for their internal consistency reliability (using Cronbach's coefficient alpha value 0.70 or above), convergent validity (CR > AVE and AVE > 0.5), and discriminant validity (square root of AVE to be greater than inter-construct correlations). All the tests of internal consistency reliability and construct validity were acceptable. Finally, common method bias was checked and data was seen free from such bias.

The direct, mediation, and moderation hypotheses developed for Study 2 were tested using Structural Equation Modelling (SEM) in AMOS 20. Results show that resistance to change and readiness for change are impacted by several individual and contextual factors. These factors,

however, associate differently in their influence on change resistance and change readiness. The key results of both studies also have implications for both theory and practice.

The study results bring out a fundamental change theme, which is people's awareness of the need for change in the organization. Another major theme 'bureaucratic mindset' as a change barrier, which prominently emerged from Study 1, has not been empirically confirmed by the results of Study 2.

The study significantly brings out the role of training for change in the change process highlighting the criticality of training both as a direct as well as an indirect factor impacting readiness for and resistance to change. Therefore, India Post needs to focus on the proper implementation of the training policy to ensure effective induction and in-service training for all employee cadres.

The study also brings out that the overall internal social environment plays a vital role in influencing individuals' supportive or negative reactions. Such an environment may be reflected in factors like employees' trust in management, supervisors' support to their subordinates, overall social support available at the workplace as also in the nature and methods of internal communications. The results of this study bring out that supervisor support, social support, and trust in management have a significant positive relationship with readiness for change, while social support and trust in management have a negative effect on resistance to change. The results also indicate that information about change provided to the employees has positive and negative effects on change readiness and resistance respectively. Hence, India Post should account for these factors in building up a congenial and change-supportive internal environment.

As the results indicate the importance of change information, the organization should take effective steps for a proper communication strategy so that the change information reaches the stakeholders at every level down the line.

This study brings out the feeling of pride among employees as another important theme impacting their reactions to change. While Study 1 has identified low employee morale as a resistance factor, Study 2 brings out the feeling of pride significantly impacting readiness and resistance. It signifies that individuals exhibit a commitment to their organization if their morale and sense of pride in being part of it are high. An exploration of the factors that bring about this commitment and then strengthening the culture around these factors would, therefore, be useful. Moreover, there should be continuous efforts to frame the HR policies objectively and to have an overall conducive internal work environment, which engenders organizational pride and commitment among employees. Hence, not only India Post but all other organizations in the government should project themselves as good employers in the eyes of the people they employ so that the people are supportive of any new change initiatives of the Government.

This research study also contributes to the research on change management in public organizations in different ways. One, there is a substantial amount of work on resistance to change in public organizations but as there are almost negligible studies in which both resistance to and readiness for change have been taken up together for study, this research fills the gap by studying both the constructs together in the context of a large public organization in India. Two, going by the distinction of endogenous and exogenous sources made by Kumar, Kant and Amburgey (2007) in respect of change resistance only, this study extends the distinction of endogenous and exogenous factors to the study of both resistance to and readiness for change in the context of a

large public organization. Three, though this research has not specifically focussed on studying leadership during change, it empirically proves that supervisor support is positively associated with readiness for change. Four, the theoretical significance of this research also lies in identifying a new barrier to change i.e., 'management skepticism' wherein management is skeptical about employees' change efficacy as different from what Stanley et al. (2005) call 'employee skepticism' wherein employees are rather skeptical about the efficacy of the management to bring in change. The existing theories on change, therefore, need to incorporate and develop management skepticism as a construct of resistance to change for future studies. Five, as the issues of resistance and readiness are encountered in the change implementation process, this study contributes to the literature by offering insights about the implementation processes of change in a large public organization by delving into the individual and contextual factors of change resistance and readiness in India Post.

One thought-provoking result from Study 1 having theoretical implications is that resistance and readiness are not two ends of a continuum, rather they operate independently. It means that the absence of resistance does not automatically mean (presence of) readiness and vice versa i.e. (presence of) readiness does not automatically mean the absence of resistance. It is possible for readiness and resistance factors to co-exist and operate simultaneously at the same time. A reflection of the complexity of the situation. Practically, it means that just overcoming resistance may not be enough; organizations need to make additional efforts to make their people ready for change.

We also reflected on the possible limitations and directions for future research. Though the results are qualified by coming from a single organization i.e., India Post, they nonetheless can be

useful during change initiatives in other bureaucratic organizations owned or controlled by the Governments in India. Although the findings are generalizable in the change contexts of other large public bureaucratic organizations in India, yet generalizing findings of this research across cultures in other postal administrations may be limited considering the contextual specificities involved in each. Future researchers need to validate our findings in other cultures and postal administrations.

This study has dealt with India Post, which is a large public organization. To further enrich research on change in public organizations, we strongly encourage future researchers to design and undertake similar studies including case studies on change readiness and resistance on large public organizations in other countries as well as to assess cross-cultural consistency or otherwise of the findings of this research.

Keywords: *Resistance to change, readiness for change, public organization, India Post*.

सार

चूंकि सार्वजनिक संगठनों या सरकारी संस्थाओं में परिवर्तन पर अपेक्षाकृत कम शोध कार्य हुआ है, इस शोध के द्वारा भारतीय डाक विभाग में परिवर्तन के प्रबंधन सम्बन्धी मुद्दों का पता लगाने का प्रयास किया गया है। डाक विभाग अपनी अनूठी संगठनात्मक विशेषताओं के कारण शोध के लिए एक उत्कृष्ट संस्थान है- एक ऐसा संस्थान, जो नौकरशाही का एक बड़ा सार्वजनिक संगठन है, जिसके पास समृद्ध विरासती तंत्र के साथ 150 साल से ज्यादा पुराना इतिहास है, जिसमें 418,239 लोगों का एक बड़ा मानव नेटवर्क है, जो समूचे भारत में स्थित 156,600 डाकघरों के साथ दुनिया का सबसे बड़ा डाक नेटवर्क है, जिसका 90.04% भाग भारत के ग्रामीण हिस्सों में अवस्थित है (Department of Posts, 2020: 9)। इसके मुख्य कार्यों में डाक का वितरण और विभिन्न वित्तीय सेवाएं प्रदान करना शामिल हैं।

समय के साथ, भारतीय डाक विभाग बाहरी वातावरण से अछूता नहीं रह सका और परिवर्तन की अनिवार्यता से बच नहीं सका क्योंकि इसे वैश्वीकरण, निजी कोरियर सेवाओं से प्रतिस्पर्धा, मोबाइल टेलीफोनी और ग्राहकों के लिए नए विकल्पों की उपलब्धता जैसे कारकों का सामना करना पड़ा। ऐसे उत्प्रेरक कारणों के चलते, इंडिया पोस्ट कुछ समय से एक बड़े परिवर्तनकारी दौर से गुजर रहा है, जिसे इंडिया पोस्ट आईटी मॉडर्नाइजेशन प्रोजेक्ट 2012 (IT Modernization Project 2012) या संक्षेप में 'इंडिया पोस्ट 2012' (India Post 2012) के रूप में जाना जाता है ।

उपरोक्त पृष्ठभूमि के तहत, यह समझने से पहले कि भारतीय डाक में परिवर्तन प्रबंधन के कौन से पहलू शोध के लिए प्रासंगिक होंगे, हमने यह पता लगाने और अध्ययन करने का निर्णय लिया कि विभाग के शीर्ष प्रबंधन की नज़र में भारतीय डाक के समक्ष सामान्यतः क्या मुद्दे हैं या प्रौद्योगिकी परिवर्तन प्रोजेक्ट यानि इंडिया पोस्ट 2012 के विशेष संदर्भ में विभाग के समक्ष परिवर्तन प्रबंधन से संबंधित क्या मुद्दे हैं? चूंकि शोध हेतु हमारा व्यापक प्रश्न था एक बड़े सार्वजनिक संगठन में परिवर्तन प्रबंधन विषयक मुद्दों का पता लगाना, इसलिए हमने एक खोजपूर्ण (exploratory) अध्ययन (अध्ययन 1) किया। यह अध्ययन भारतीय डाक विभाग के वरिष्ठ और मध्यम प्रबंधन श्रेणी के ग्यारह अधिकारियों के साथ अर्ध-संरचित (semi-structured) साक्षात्कार पर आधारित था, जिन्हें विभाग के कामकाज और चल रही इंडिया पोस्ट 2012 परियोजना की जानकारी थी। भारतीय डाक विभाग के इन साक्षात्कारदाता

अधिकारियों का कार्य अनुभव 14 से 36 वर्ष के बीच था । गुणात्मक शोध (Qualitative Research) के बारें में (Antaki et al., 2003) की 'कुछ भी हो सकता है' वाली समालोचना को ध्यान में रखते हुए, डेटा के भीतर पैटर्न (विषयों) की पहचान, विश्लेषण और रिपोर्टिंग के लिए 'विषयगत विश्लेषण' (thematic analysis) पद्धति को अपनाया गया (Braun and Clarke, 2006)I कुल मिलाकर, 205 कोड, जो आधारभूत सिद्धांत (grounded theory) में 'विचार इकाइयों' (thought units) की तरह थे, प्रश्नों के उत्तर से पहचाने गए और उन्हें कोड नंबर दिए गए। इन सभी कोडों का तब विषयगत समानता के लिए विश्लेषण किया गया, और कुछ विशिष्ट विषयों के तहत उन्हें वर्गीकृत किया गया।

वृहद स्तर पर, खोजपूर्ण अध्ययन (अध्ययन 1) के परिणामों से पता चला कि लोग 'परिवर्तन के प्रति जागरूक' हैं और वे 'परिवर्तन हेतु तत्परता' (readiness for change) को 'परिवर्तन के प्रतिरोध' (resistance to change) से अलग मानते हैं। साक्षात्कारों ने हमें भारतीय डाक में बदलाव के लिए तत्परता और प्रतिरोध को प्रभावित करने वाले कुछ विषयगत कारकों का अनुमान लगाने में भी सहायता की। परिवर्तन के लिए तत्परता इन कारको में देखी गई - परिवर्तन की आवश्यकता के बारे में कर्मचारियों की जागरूकता के साथ-साथ परिवर्तन की धीमी गति, उनका सक्रिय समस्या-समाधान परक दृष्टिकोण, उनकी अनुकूलन क्षमता, कर्मचारी प्रशिक्षण की आवश्यकता के बारे में उनकी जागरूकता और संगठन के विज़न (vision) व इसके संप्रेक्षण की जरुरत के बारे में उनकी जागरूकता। दूसरी ओर, परिवर्तन का प्रतिरोध इन कारको में पाया गया - कर्मचारियों का कम मनोबल, नौकरशाही मानसिकता, कर्मचारियों की क्षमताओं के बारे में प्रबंधन का संदेह और संगठनात्मक जड़ता। साहित्य की प्रारंभिक समीक्षा के साथ उक्त निष्कर्षों ने हमें शोध के अपने क्षेत्र को और परिष्कृत करने में मदद की। चूँकि कोई भी बड़े पैमाने पर परिवर्तन न केवल संगठन बल्कि उसके कर्मचारियों को भी प्रभावित करता है, हमने इस शोध के लिए भारतीय डाक में परिवर्तन के प्रतिरोध और तत्परता को प्रभावित करने वाले कारकों के अध्ययन को मुख्य विषय बनाया। इसने हमें उपलब्ध साहित्य की अधिक गहन समीक्षा के लिए प्रेरित किया ताकि हम भारतीय डाक में परिवर्तन के प्रबंधन में शामिल सभी कारकों को समझने के साथ परिवर्तन के प्रतिरोध और परिवर्तन हेतु तत्परता को प्रभावित करने वाले महत्वपूर्ण व्यक्तिपरक और प्रासंगिक कारकों की पहचान कर सकें।

परिवर्तन प्रबंधन पर उपलब्ध साहित्य परिवर्तन को समझने के लिए कई दृष्टिकोणों और परिप्रेक्ष्यों पर प्रकाश डालता है। परिवर्तन को इसकी टाइपोलॉजी के संदर्भ में कई आयामों जैसे फोकस (स्ट्रेटेजिक या ऑपरेशनल), पैमाने (वृद्धिशील या परिवर्तनकारी), स्रोत (नीचे से ऊपर या ऊपर से नीचे), नियोजित या सहज अथवा अवधि (अल्पकालिक या दीर्घकालिक) के माध्यम से समझा जाता है। परिवर्तन पर अध्ययन की एक प्रमुख धारा यह रही है कि परिवर्तन को एक अनुक्रमिक प्रक्रिया (sequential process) के रूप में देखा जाए, जिसको लेविन ने अनफ्रीज़िंग, चेंजिंग और रीफ्रीज़िंग (unfreezing, changing and refreezing) के तीन चरणों के माध्यम से बताया, जिसके बाद अन्य विद्वानों ने भी परिवर्तन को अलग अलग चरणों में समझने का प्रयास जारी रखा (Kotter,1995; Fernandez & Rainey, 2006)।

चूंकि किसी भी संगठन में परिवर्तन की पहल अनिवार्य रूप से संबंधित लोगों के बीच समर्थन या विरोध में प्रतिक्रियाएं पैदा करती है, इसलिए समर्थन और विपक्ष में ऐसी प्रतिक्रियाओं को परिवर्तन प्रबंधन साहित्य में क्रमशः 'परिवर्तन के लिए तत्परता' और 'परिवर्तन का प्रतिरोध' कहा गया है। ये दोनों परिवर्तन के प्रति सबसे प्रचलित नकारात्मक और सकारात्मक दृष्टिकोण हैं, जिनका संगठनात्मक परिवर्तन के साहित्य में बड़े पैमाने पर अध्ययन किया गया है। परिवर्तन के लिए तत्परता और परिवर्तन का प्रतिरोध परिवर्तन के रवैये पर हुए 90 प्रतिशत से अधिक वैचारिक कार्य का विषय रहा है (Bouckenooghe , 2010)।

हाल के वर्षों में, हालांकि, परिवर्तन प्रतिरोध और तत्परता के स्रोतों को एक साथ देखने का प्रयास किया गया है। हमने भी उनके स्रोतों को एक साथ देखने का प्रयास किया है। Shimoni (2017) और Respovs, Drnovsek, and Kase (2019)के आधार पर हमने परिवर्तन प्रतिरोध और तत्परता दोनों के लिए चार दृष्टिकोणों की पहचान की- (क) एक स्रोत के रूप में व्यक्ति के मनोवैज्ञानिक स्वभाव को ध्यान में रखने वाला पारंपरिक दृष्टिकोण; (ख) परिवर्तन प्रतिरोध और तत्परता को संदर्भ-निर्भर बताने वाला सामाजिक-संदर्भ दृष्टिकोण (social-context approach); (ग) दोनों दृष्टिकोणों को मिलाकर व्यक्ति के मनोवैज्ञानिक स्वभाव और परिवर्तन के संदर्भ को स्रोत के रूप में मानने वाला सामाजिक निर्माण दृष्टिकोण (social construction approach); और (घ) आदत-उन्मुख दृष्टिकोण, जो स्रोत के रूप में लोगो की आदत / अभ्यास पर जोर देता है। अपने शोध में, हमने परिवर्तन प्रतिरोध और

तत्परता के लिए उत्तरदायी व्यक्तिपरक और प्रासंगिक कारकों का अध्ययन करने में सामाजिक निर्माण दृष्टिकोण को मोटे तौर पर अपनाया है।

हमने उपलब्ध साहित्य में शोध विषयक कुछ खास कमियां देखीं। व्यवहारतः ऐसे शोधपरक अध्ययन बहुत सीमित हैं, जो संगठनात्मक परिवर्तन के संदर्भ में परिवर्तन की तत्परता और प्रतिरोध दोनों अवधारणाओं को एक साथ देखते हैं। भारतीय डाक के विशिष्ट संदर्भ में, परिवर्तन प्रतिरोध और तत्परता के पहलुओं पर ज़ाहिरा तौर पर कोई शोध नहीं हुआ है। दूसरे, इन शोध कार्यों में व्यक्तिगत और संगठनात्मक स्तरों पर परिवर्तन प्रतिरोध और तत्परता के बीच संतुलन नहीं पाया जाता है। यह स्पष्ट नहीं है कि बदलाव हेतु तत्परता और प्रतिरोध के लिए कौन से कारक सबसे महत्वपूर्ण हैं, खासकर सरकार के नियंत्रणाधीन एक सार्वजनिक संस्थान में ?

यद्यपि परिवर्तन पर उपलब्ध साहित्य परिवर्तन प्रतिरोध और तत्परता के लिए उत्तरदायी अनेक व्यक्तिपरक और प्रासंगिक कारकों से भरा हुआ है, हमने भारतीय डाक के समग्र संदर्भ को एक सार्वजनिक संगठन के रूप में माना और साहित्य समीक्षा के साथ-साथ गुणात्मक अध्ययन (अध्ययन 1) से प्राप्त निष्कर्षों के आधार पर इस शोध कार्य के लिए परिवर्तन प्रतिरोध और तत्परता से सम्बंधित मुख्य कारकों (variables) की पहचान की। आश्रित कारकों (dependent variables) के रूप में 'परिवर्तन के प्रतिरोध' और 'परिवर्तन के लिए तत्परता' की पहचान करने के अलावा, हमने ग्यारह स्वतंत्र कारकों (independent variables) की पहचान की, जिसमें चार व्यक्तिपरक कारक शामिल हैं - स्वभावगत प्रतिरोध (dispositional resistance), नौकरशाही मानसिकता, परिवर्तन का डर, और संगठन हेतु गर्व की भावना और सात प्रासंगिक कारक हैं - प्रबंधन में विश्वास, परिवर्तन के बारे में जानकारी, परिवर्तन के लिए प्रशिक्षण, अधीनस्थों के साथ पर्यवेक्षक संबंध, कार्यस्थल पर सामाजिक संबंध, नौकरी से संतुष्टि और नौकरी को लेकर असुरक्षा।

इस प्रकार पहचाने गए कारकों को हमने सर्वेक्षण-आधारित मात्रात्मक अध्ययन 2 (quantitative Study) में अपनाया। प्रोटोकॉल का पालन करते हुए हिंदी अनुवाद के बाद, सर्वेक्षण प्रश्नावली को भारतीय डाक के सबसे बड़े सर्किल (उत्तर प्रदेश) में 482 उत्तरदाताओं से ऑफ़लाइन भरवाया गया और अंततः 465 वैध और पूर्ण प्रश्नावलियों का शोध हेतु उपयोग किया गया। इस सर्वेक्षण के सैंपल में सर्किल के रणनीतिक स्तर के डाक अधिकारी (जैसे

पोस्टमास्टर्स जनरल) से लेकर अंतिम छोर (last mile) पर सबसे जूनियर फील्ड कर्मियों (जैसे, डाकिया और ग्रामीण डाक सेवक यानी ग्रामीण डाक एजेंट) तक के लोग शामिल थे। उत्तर प्रदेश सर्किल के कुछ डाक अधिकारियों के साथ विचार-विमर्श के बाद इस सर्किल के आठ पोस्टल डिवीजनों (लखनऊ, फैजाबाद, रायबरेली, वाराणसी (पश्चिम), फतेहपुर, बदायूं, झांसी और गाजियाबाद) से ऑपरेटिव स्तर और अंतिम छोर के प्रतिभागियों को यूपी की भौगोलिक और सामाजिक-आर्थिक विभिन्नताओं को देखते हुए सर्वेक्षण हेतु चुना गया। उत्तरदाताओं की औसत आयु 42.626 वर्ष (SD = 12.187) थी। प्रश्नावली के प्रश्नों (items) को पहले से विकसित और उपयोग किए गए पैमानों (scales) से अनुकूलित कर अपनाया गया। केवल 'परिवर्तन के लिए प्रशिक्षण' हेतु प्रश्न (items) स्व-विकसित किये गए। मेज़रमेंट (measurement) मॉडल का मूल्यांकन करके सैंपल के समग्र डेटा फिट की जाँच की गई। निर्माण वैधता (construct validity) का मूल्यांकन करने के लिए, सभी पैमानों का AMOS 20 के द्वारा पुष्टिकरण कारक विश्लेषण (confirmatory factor analysis-CFA) किया गया ताकि यह जांचा जा सके कि क्या वे एक वैध माप थे। कुल मिलाकर, सीएफए (CFA) के लिए चार मॉडल चलाए गए – पहला परिवर्तन के प्रतिरोध के लिए, दूसरा परिवर्तन हेतु तत्परता के लिए, तीसरा व्यक्तिगतपरक तीन कारकों (परिवर्तन का डर, नौकरशाही मानसिकता और भारतीय डाक हेतु गर्व की भावना) के लिए और चौथा सभी सात प्रासंगिक कारकों के लिए। चूंकि स्वभावगत प्रतिरोध (dispositional resistance) वाले कारक में केवल दो आइटम थे, अतः इसके लिए कोई सीएफए (CFA) नहीं किया गया और केवल इसकी विश्वसनीयता की जांच की गई। अच्छा डेटा फिट सूचकांक (data fit index) प्राप्त करने के प्रयास में, कम मानकीकृत फैक्टर लोडिंग (<0.50) वाले आइटम को हटा दिया गया। सभी तेरह स्वतंत्र और आश्रित कारकों वाले मॉडल के साइकोमेट्रिक गुणों का मूल्यांकन उनकी आंतरिक स्थिरता विश्वसनीयता (internal consistency reliability) [Cronbach's coefficient alpha >= 0.70],अभिसरण वैधता (convergent validity) [CR > AVE and AVE > 0.5] और विवेचक वैधता (discriminant validity) [AVE का square root > inter-construct correlations] के लिए भी किया गया। आंतरिक स्थिरता विश्वसनीयता (internal consistency reliability) और कंस्ट्रक्ट वैधता (construct validity) के सभी परीक्षण स्वीकार्य सीमा में पाए गए। अंत में, कॉमन मेथड बायस (common method bias) की जाँच भी गई और डेटा को ऐसे बायस (bias) से मुक्त पाया गया।

शोध अध्ययन 2 के लिए विकसित की गई डायरेक्ट, मीडिएशन और मॉडरेशन परिकल्पनाओं (hypotheses) का परीक्षण AMOS 20 में स्ट्रक्चरल इक्वेशन मॉडलिंग (SEM) का उपयोग करके किया गया। परिणाम बताते हैं कि परिवर्तन के लिए प्रतिरोध और परिवर्तन के लिए तत्परता कई व्यक्तिपरक और प्रासंगिक कारकों से प्रभावित होती हैं। हालांकि, ये कारक परिवर्तन प्रतिरोध और परिवर्तन की तत्परता पर उनके प्रभाव में अलग अलग तरह से जुड़े हुए हैं। दोनों शोध अध्ययनों के प्रमुख परिणामों का प्रभाव सिद्धांत और व्यवहार जगत दोनों पर पड़ता है।

अध्ययन के परिणाम परिवर्तन के एक मौलिक विषय- संगठन में बदलाव की आवश्यकता के बारे में लोगों की जागरूकता'- को सामने लाते हैं। परिवर्तन के प्रतिरोधक के रूप में एक अन्य प्रमुख कारक 'नौकरशाही मानसिकता', जो अध्ययन 1 से प्रमुख रूप से उभर कर सामने आया था, अध्ययन 2 के परिणामों द्वारा पूर्ण रूप से पुष्ट नहीं हो सका।

यह शोध परिवर्तन की प्रक्रिया में बदलाव के लिए प्रशिक्षण की भूमिका को महत्वपूर्ण रूप से सामने लाता है, जो प्रशिक्षण की महत्ता को परिवर्तन के प्रति तत्परता और प्रतिरोध को प्रभावित करने वाले एक प्रत्यक्ष कारक के साथ साथ एक अप्रत्यक्ष कारक के रूप में भी दर्शाता है। इसलिए, भारतीय डाक को सभी कर्मचारी संवर्गों हेतु प्रभावी अधिष्ठापन और सेवाकालीन प्रशिक्षण सुनिश्चित करने के लिए प्रशिक्षण नीति के उचित कार्यान्वयन पर ध्यान देने की आवश्यकता है।

अध्ययन से यह भी पता चलता है कि समग्र आंतरिक सामाजिक वातावरण व्यक्तियों की सकारात्मक या नकारात्मक प्रतिक्रियाओं को प्रभावित करने में महत्वपूर्ण भूमिका निभाता है। ऐसा वातावरण प्रबंधन में कर्मचारियों के विश्वास, अधीनस्थों के लिए पर्यवेक्षकों के सहयोग, कार्यस्थल पर उपलब्ध समग्र सामाजिक सहयोग और आंतरिक संचार के स्वरुप और तरीके जैसे कारकों में परिलक्षित हो सकता है। इस अध्ययन के परिणाम बताते हैं कि पर्यवेक्षकों का सहयोग, सामाजिक सहयोग और प्रबंधन में विश्वास का परिवर्तन हेतु तत्परता के साथ एक महत्वपूर्ण सकारात्मक संबंध है, जबकि सामाजिक सहयोग और प्रबंधन में विश्वास परिवर्तन के प्रतिरोध पर नकारात्मक प्रभाव दर्शाते हैं। परिणाम यह भी इंगित करते हैं कि कर्मचारियों को प्रदान की गई परिवर्तन विषयक जानकारी परिवर्तन की तत्परता और परिवर्तन के प्रतिरोध पर क्रमशः सकारात्मक और नकारात्मक प्रभाव डालती है। इसलिए, भारतीय डाक को एक

अनुकूल और परिवर्तन हेतु सहायक आंतरिक वातावरण के निर्माण हेतु इन कारकों पर विशेष ध्यान देना चाहिए।

जैसा कि शोध के परिणाम परिवर्तन विषयक जानकारी के महत्व को इंगित करते हैं, विभाग को एक उचित संचार रणनीति के लिए प्रभावी कदम उठाने चाहिए ताकि परिवर्तन की जानकारी ऊपर से नीचे हर स्तर पर सभी हितधारकों तक पहुंच सके।

यह अध्ययन कर्मचारियों में परिवर्तन के प्रति उनकी प्रतिक्रियाओं को प्रभावित करने वाले एक अन्य महत्वपूर्ण कारक के रूप में उनके अन्दर संगठन के प्रति गर्व की भावना को सामने लाता है। अध्ययन 1 में कर्मचारियों के कम मनोबल की पहचान एक प्रतिरोधक कारक के रूप में की गई, जबकि अध्ययन 2 परिवर्तन हेतु तत्परता और प्रतिरोध को प्रभावित करने वाले एक महत्वपूर्ण कारक के रूप में संगठन के प्रति कर्मियों में गर्व की भावना को सामने लाता है। यह दर्शाता है कि व्यक्ति अपने संगठन के प्रति प्रतिबद्धता प्रदर्शित करते हैं यदि उनका मनोबल और संगठन का हिस्सा बनने में उनमें गर्व की भावना अधिक है। इसलिए, इस प्रतिबद्धता को लाने वाले कारकों की खोज और फिर इन कारकों के आसपास की संस्कृति को मजबूत करना उपयोगी होगा। इसके अलावा, मानव संसाधन नीतियों को निष्पक्ष रूप से तैयार करने और समग्र रूप से अनुकूल आंतरिक कामकाज का वातावरण बनाने के लिए निरंतर प्रयास किए जाने चाहिए, जिससे कर्मचारियों के अन्दर संगठनात्मक गौरव और प्रतिबद्धता में वृद्धि हो सके। इसलिए, न केवल भारतीय डाक बल्कि सरकार के अन्य सभी संगठनों को भी अपने द्वारा नियोजित लोगों की नजर में खुद को अच्छे नियोक्ता के रूप में पेश करना चाहिए ताकि ये लोग सरकार की किसी भी नई परिवर्तनकारी पहल का समर्थन कर सकें।

यह शोध अध्ययन विभिन्न तरीकों से सार्वजनिक संगठनों में परिवर्तन प्रबंधन पर शोध में भी योगदान देता है। प्रथम, सार्वजनिक संगठनों में परिवर्तन के प्रतिरोध पर पर्याप्त मात्रा में काम हुआ है, लेकिन ऐसे शोध अध्ययन लगभग नगण्य हैं जिनमें परिवर्तन प्रतिरोध और परिवर्तन हेतु तत्परता दोनों को अध्ययन के लिए एक साथ लिया गया हो। ऐसे में, यह शोध भारत में एक बड़े सार्वजनिक संगठन के संदर्भ में प्रतिरोध व तत्परता दोनों का एक साथ अध्ययन करके शोध में कमी को दूर करता है। द्वितीय, Kumar, Kant and Amburgey (2007) द्वारा केवल परिवर्तन के प्रतिरोध के संबंध में किए गए अंतर्जात (endogenous)और

बहिर्जात (exogenous) स्रोतों के भेद के आधार पर, इस अध्ययन में अंतर्जात और बहिर्जात कारकों के इस भेद को एक बड़े सार्वजनिक संगठन के संदर्भ में परिवर्तन के प्रतिरोध और परिवर्तन हेतु तत्परता दोनों के अध्ययन में उपयोग किया गया है। तीसरा, हालांकि इस शोध में परिवर्तन के दौरान नेतृत्व के अध्ययन पर विशेष रूप से ध्यान केंद्रित नहीं किया गया है, पर इस शोध से यह अवश्य सिद्ध होता है कि पर्यवेक्षकों का सहयोग सकारात्मक रूप से परिवर्तन हेतु तत्परता से जुड़ा हुआ है। चौथा, इस शोध का सैद्धांतिक महत्व परिवर्तन के लिए एक नए प्रतिरोधक की पहचान करने में भी निहित है, यानी 'प्रबंधन का संदेह', जिसमें प्रबंधन कर्मचारियों की परिवर्तन संबंधी प्रभावकारिता के बारे में संदेह रखता है, जो Stanley et al. (2005) के द्वारा प्रतिपादित 'कर्मचारियों के संदेह' से भिन्न है, जिसमें कर्मचारी परिवर्तन लाने हेतु प्रबंधन की प्रभावकारिता के बारे में संदेह करते हैं। इसलिए परिवर्तन पर मौजूदा सिद्धांतों के तहत भविष्य में अध्ययन के लिए परिवर्तन के प्रतिरोध के एक अन्य कारक के रूप में 'प्रबंधन के संदेह' को शामिल करने और विकसित करने की आवश्यकता है। पांच, जैसा कि परिवर्तन की कार्यान्वयन प्रक्रिया में प्रतिरोध और तत्परता के मुद्दों का सामना करना पड़ता है, भारतीय डाक में परिवर्तन प्रतिरोध और तत्परता के व्यक्तिपरक और प्रासंगिक कारकों के बारे में किया गया यह शोध अध्ययन एक बड़े सार्वजनिक संगठन में परिवर्तन की कार्यान्वयन प्रक्रियाओं के बारे में अंतर्दृष्टि प्रदान करके साहित्य में योगदान देता है।

अध्ययन 1 का सैद्धांतिक निहितार्थ वाला एक विचारोत्तेजक परिणाम यह भी है कि प्रतिरोध और तत्परता एक सातत्य (continuum) के दो छोर नहीं हैं, बल्कि वे स्वतंत्र रूप से कार्य करते हैं। इसका अर्थ है कि प्रतिरोध की अनुपस्थिति का अर्थ स्वतः तत्परता की उपस्थिति नहीं है और इसके विपरीत अर्थात् तत्परता की उपस्थिति का अर्थ स्वतः प्रतिरोध की अनुपस्थिति नहीं है। तत्परता और प्रतिरोध का कारकों के रूप में एक ही समय में एक साथ उपस्थित रहते हुए क्रियाशील होना संभव है। यह स्थिति की जटिलता का एक प्रतिबिंब है। व्यावहारिक रूप से, इसका मतलब है कि केवल प्रतिरोध पर काबू पाना पर्याप्त नहीं हो सकता; संगठनों को अपने लोगों को बदलाव के लिए तैयार करने के लिए अतिरिक्त प्रयास करने की आवश्यकता है।

हमने भविष्य में अनुसंधान के लिए संभावित सीमाओं और दिशाओं पर भी विचार किया। हालांकि परिणाम एक ही संगठन यानी इंडिया पोस्ट से आये हैं, फिर भी वे भारत में सरकारों के स्वामित्व वाले या नियंत्रण में अन्य नौकरशाही संगठनों में परिवर्तन की पहल के

दौरान उपयोगी हो सकते हैं। यद्यपि इस अध्ययन के निष्कर्ष भारत में अन्य बड़े सार्वजनिक नौकरशाही संगठनों के परिवर्तन के संदर्भों में लागू हो सकते हैं, फिर भी अन्य देशों के डाक संगठनो में इस शोध के निष्कर्षों को लागू करना सीमित हो सकता है क्योंकि हर एक में अपनी प्रासंगिक विशिष्टताएँ निहित हैं। भविष्य के शोधकर्ताओं को अन्य संस्कृतियों और डाक व्यवस्थाओं में हमारे निष्कर्षों को जाँचने का प्रयास भी करना चाहिए।

यह अध्ययन इंडिया पोस्ट के बारे में है, जो एक बड़ा सार्वजनिक संगठन है। सार्वजनिक संगठनों में परिवर्तन पर अनुसंधान को और समृद्ध करने के लिए, हम भविष्य के शोधकर्ताओं को अन्य देशों में बड़े सार्वजनिक संगठनों पर परिवर्तन हेतु तत्परता और प्रतिरोध पर केस स्टडी के साथ-साथ अंतर-सांस्कृतिक संगति या इस शोध के इतर निष्कर्षों का आकलन करने के लिए इसी तरह के शोध अध्ययनों की संकल्पना और उन पर कार्य करने के लिए प्रोत्साहित करते हैं।

मुख्य शब्द: परिवर्तन का प्रतिरोध, परिवर्तन के लिए तत्परता, सार्वजनिक संगठन, इंडिया पोस्ट।

***

Table of Contents

CERTIFICATE……………………………………………………………………………….i

ACKNOWLEDGEMENTS…………………………………………………………………….ii

ABSTRACT (ENGLISH & HINDI) ……………………….…………………………...iv

LIST OF FIGURES………………………………………………………………………..xxviii

LIST OF TABLES………………………………………………………………………xxxii

LIST OF ABBREVIATIONS……………………………………………………………...xxxvi

CHAPTER 1……………………………………………………………………………1

INTRODUCTION AND OVERVIEW………………………………………………………...1

1.1 India Post: Context and Characteristic Features……………………………………….1

1.2 Change in India Post: Need and Relevance……………………………………………...5

1.3 Exploring Factors Relating to Change Management in India Post.................................8

1.4 Understanding Change...10

1.5 Broad Research Question………………………………………………………………...12

1.6 Research Overview…………………………………………………………………………12

1.7 Organization of thesis chapters……………………………………………………………..13

CHAPTER 2…………………………………………………………………………...15

FACTORS RELATED TO CHANGE MANAGEMENT IN INDIA POST: AN EXPLORATORY STUDY……………………………………...15

2.1 Methodology……………………………………………………………………………..15

2.1.1 Sample Description…………………………………………………………………16

2.1.2 Interview Process and Data Collection...17

2.1.3 Coding and Thematic Content Analysis……………………………………………..19

2.2 Results...21

2.2.1 Change Readiness and Change Resistance as two dimensions.................................21

2.2.2 Thematic Factors for Change Readiness……………………………………………23

2.2.2.1 Awareness about change...23

2.2.2.2 Active problem-solving approach...24

2.2.2.3 Adaptability…………………………………………………………………………..25

2.2.2.4 Appreciation of the need for training……………………………………………25
2.2.2.5 Need for organization's vision and its communication…………………………26
2.2.3 Thematic Factors for Change Resistance……………………………………………27
2.2.3.1 Low employee morale……………………………………………………………..27
2.2.3.2 Bureaucratic mindset……………………………………………………………27
2.2.3.3 Management's skepticism about employees' capabilities………………………28
2.2.3.4 Organizational inertia…………………………………………………………...28
2.3 Discussion and Conclusions…………………………………………………………29

CHAPTER 3……………………………………………………………………………...35
REVIEW OF LITERATURE…………………………………………………………………35
3.1 Overall Trends in Change Management Literature- A Background……………………36
3.2 Reactions to Change…………………………………………………………………37
3.3 Factors Impacting Resistance to Change and Readiness for Change…………………..38
3.3.1 The traditional approach: An individual's psychological disposition as a source….39
3.3.2 Social context approach: change context as a source………………………………41
3.3.3 The social construction approach: The interplay between the individual's psychological disposition and change context as a source…………………………..43
3.3.4 The habitus-oriented approach……………………………………………………44
3.5 Research Gaps………………………………………………………………………45
3.6 Research Objectives…………………………………………………………………46
3.7 Background Literature and Hypotheses Development…………………………………46
3.7.1 Resistance to Change………………………………………………………………47
3.7.2 Readiness for Change……………………………………………………………50
3.7.3 Juxtaposing Resistance to and Readiness for Change………………………………53
3.8 Literature Review on Key Variables Identified for the Study…………………………..58
3.8.1 Individual Factors…………………………………………………………………58
3.8.1.1 Resistance to Change……………………………………………………………58
3.8.1.2 Readiness for Change…………………………………………………………...59
3.8.1.3 Depositional Resistance………………………………………………………...60
3.8.1.4 Feeling of Pride in India Post……………………………………………………61
3.8.1.5 Bureaucratic Mindset (Traditionalism)..61

3.8.1.6 Fear of Change……………………………………………………………….62
3.8.2 Contextual Factors……………………………………………………………63
3.8.2.1 Trust in Management……………………………………………………63
3.8.2.2 Information about Change………………………………………………64
3.8.2.3 Training for Change……………………………………………………….65
3.8.2.4 Relations of Supervisors with Subordinates……………………………….65
3.8.2.5 Social Relationships at Workplace……………………………………...66
3.8.2.6 Job Satisfaction………………………………………………………66
3.8.2.7 Job Insecurity……………………………………………………………...67
3.8.3 Indirect Relationships- Mediation and Moderation……………………...67
3.8.3.1 Trust in Management as Mediator……………………………………68
3.8.3.2 Information about Change as Mediator………………………………69
3.8.3.3 Job Satisfaction, Training and Information about Change as Moderators………69
3.9 Demography…………………………………………………………………….71
CHAPTER 4……………………………………………………………………………...73
RESEARCH METHODOLOGY (STUDY 2)……………………………………………...73
4.1 Study 2………………………………………………………………………..…73
4.2 Study Objectives………………………………………………………………..74
4.3 Sample Details………………………………………………………………….75
4.4 Data Collection: Administration and Procedure……………………………..79
4.5 Scales Used for Data Collection……………………………………………….80
4.5.1 Resistance to Change……………………………………………………….80
4.5.2 Readiness for Change……………………………………………………….81
4.5.3 Training for Change...82
4.5.4 Supervisor Relations with Subordinates..82
4.5.5 Social Relationships in the Workplace……………………………………..82
4.5.6 Dispositional Resistance……………………………………………………...83
4.5.7 Bureaucratic Mindset (Traditionalism)……………………………………….83
4.5.8 Fear of Change………………………………………………………………..83
4.5.9 Job Insecurity………………………………………………………………….84
4.5.10 Trust in Management…………………………………………………………..84

4.5.11 Information about Change……………………………………………………84
4.5.12 Job Satisfaction……………………………………………………………85
4.5.13 Feelings about India Post…………………………………………………85
4.6 Psychometric Properties of the Scales Used…………………………………85
4.6.1 CFA Models……………………………………………………………..88
4.7 Common Method Bias………………………………………………………...104
4.8 Statistical Analysis……………………………………………………………105
CHAPTER 5……………………………………………………………………….107
RESULTS AND FINDINGS……………………………………………………...107
5.1 Results…………………………………………………………………………108
5.1.1 Direct Effects…………………………………………………………..108
5.1.1.1 Dispositional Resistance (DR) and Resistance to Change…………………..108
5.1.1.2 Feeling of Pride in India Post (FIP) and Resistance to Change & Readiness for Change...109
5.1.1.3 Bureaucratic Mindset (TRD) and Resistance to Change................................110
5.1.1.4 Fear of Change (FR) and Resistance to Change..111
5.1.1.5 Trust in Management (TIM) and Resistance to Change & Readiness for Change...112
5.1.1.6 Information about Change (INF) and Resistance to Change & Readiness for Change...114
5.1.1.7 Training for Change (TRG) and Resistance to Change & Readiness for Change.. 115
5.1.1.8 Relations of Supervisors with Subordinates (SPR) and Readiness for Change...116
5.1.1.9 Social Relations at Workplace (SRW) and Resistance to Change & Readiness for Change...117
5.1.1.10 Job Satisfaction (JS) and Resistance to Change & Readiness for Change........118
5.1.1.11 Job Insecurity (JI) and Resistance to Change & Readiness for Change.........120
5.1.2 Mediation Relationships…………………………………………………121

5.1.2.1 Relationship of Supervisor Support (SPR) with Resistance to Change mediated by Trust in Management (TIM)..121
5.1.2.2 Relationship of Supervisor Support (SPR) with Affective Resistance to Change (AF) mediated by Trust in Management (TIM)...123
5.1.2.3 Relationship of Feeling of Pride (FIP) with Resistance to Change mediated by Trust in Management (TIM)...125
5.1.2.4 Relationship of Feeling of Pride (FIP) with Readiness for Change mediated by Trust in Management (TIM)...127
5.1.2.5 Relationship of Supervisor Support (SPR) with 'Discrepancy' - a dimension of readiness for change (RFC_D) mediated by Information about Change (INF)..129
5.1.3 Moderation Relationships...131
5.1.3.1 Relationship of Social Support (SRW) with Resistance to Change moderated by Job Satisfaction (JS) 131
5.1.3.2 Relationship of Job Insecurity (JI) with Readiness for Change moderated by Training for Change (TRG) 133
5.1.3.3 Relationship of Bureaucratic Mindset (TRD) with Resistance to Change moderated by Training for Change (TRG) 135
5.1.3.4 Relationship of Bureaucratic Mindset (TRD) with Readiness for Change moderated by Training for Change (TRG)..136
5.1.3.5 Relationship of Fear of Change (FR) with Resistance to Change moderated by Training for Change (TRG) 139
5.1.3.6 Relationship of Fear of Change (FR) with Readiness for Change moderated by Training for Change (TRG)...140
5.1.3.7 Relationship of Fear of Change (FR) with Resistance to Change moderated by Information about Change (INF)..143
5.1.3.8 Relationship of Fear of Change (FR) with Readiness for Change moderated by Information about Change (INF)……………………………………………145
5.2 Chapter Summary and Key results…………………………………………………146

CHAPTER 6……………………………………………………………………………….151
CONCLUSION AND IMPLICATIONS…………………………………………………….151
6.1 Summary of Key Results……………………………………………………….151
6.2 Theoretical Implications………………………………………………………..155
6.2.1 Overview of Change Theories…………………………………………….155
6.2.2 Contributions to Theory…………………………………………………..158
6.3 Practical Implications ………………………………………………………161
6.3.1 Dispositional Issues……………………………………………………161
6.3.2 Training and HRD Interventions………………………………………163
6.3.3 Internal Social Environment……………………………………………...166
6.3.4 Change communication…………………………………………………..167
6.3.5 Building a Committed and Proud Workforce…………………………….169
6.4 Limitations and Directions for Future Research……………………………….170
REFERENCES…………………………………………………………………………174
ANNEXURE 1………………………………………………………………………….190
ANEXURE 2 …………………………………………………………………………..196
ANNEXURE 3………………………………………………………………………….202
ANNEXURE 4………………………………………………………………………….203

LIST OF FIGURES

Figure 2.1: Thematic factors for Change Readiness and Change Resistance……………………...30

Figure 3.1: Diagram on Number of Publications - Change Readiness vis-a-vis Resistance to Change……………………………………………………………………………………...54

Figure 3.2: Orthogonality of Resistance to Change and Change Readiness as Concepts………..57

Figure 4.1: CFA Model 1(a) - Resistance to Change………………………………………...89

Figure 4.2: CFA Model 1(b)-One factor Model of Resistance to Change………………………..90

Figure 4.3: CFA Model 2(a)- Readiness for Change…………………………………………92

Figure 4.4: CFA Model 2(b)-One factor Model of Readiness for Change………………………93

Figure 4.5: CFA Model 3- Three Individual Variables………………………………………95

Figure 4.6: CFA Model 4- Contextual Variables…………………………………………...97

Figure 5.1: Path Diagram for Dispositional Resistance and Resistance to Change……………..108

Figure 5.2: Path Diagram for Feeling of Pride in India Post and Resistance to Change & Readiness for Change………………………………………………………………………………109

Figure 5.3: Path Diagram for Bureaucratic Mindset and Resistance to Change………………...111

Figure 5.4: Path Diagram for Fear of Change and Resistance to Change………………………112

Figure 5.5: Path Diagram for Trust in Management and Resistance to Change & Readiness for Change………………………………………………………………………………….113

Figure 5.6: Path Diagram for Information about Change and Resistance to Change & Readiness for Change………………………………………………………………………………114

Figure 5.7: Path Diagram for Training for Change and Resistance to Change & Readiness for Change………………………………………………………………………………….115

Figure 5.8: Path Diagram for Relations of Supervisors with Subordinates and Readiness for Change……………………………………………………………………………………….116

Figure 5.9: Path Diagram for Social Relations at Workplace and Resistance to Change & Readiness for Change…………………………………………………………………………..117

Figure 5.10: Path Diagram for Job Satisfaction and Resistance to Change & Readiness for Change……………………………………………………………………………………….119

Figure 5.11: Path Diagram for Job Insecurity and Resistance to Change & Readiness for Change……………………………………………………………………………………….120

Figure 5.12: Path Diagram for relationships of Supervisor Support with Resistance to Change mediated by Trust in Management…………………………………………………………...121

Figure 5.13: Path Diagram for the relationship of Supervisor Support with Affective Resistance to Change mediated by Trust in Management…………………………………………………...123

Figure 5.14: Path Diagram for the relationship of Feeling of Pride with Resistance to Change mediated by Trust in Management…………………………………………...……………125

Figure 5.15: Path Diagram for the relationship of Feeling of Pride with Readiness for Change mediated by Trust in Management…………………………………………………………...127

Figure 5.16: Path Diagram for the relationship of Supervisor Support (SPR) with **'**Discrepancy**' -** a dimension of readiness for change mediated by Information about Change…………………..129

Figure 5.17: Path Diagram for the relationship of Social Support with Resistance to Change moderated by Job Satisfaction…………………………………………………………………..131

Figure 5.18: Graphical representation of Moderation effect**:** Model for Relationship of Social Support with Resistance to Change moderated by Job Satisfaction…………………………….132

Figure 5.19: Path Diagram for the relationship of Job Insecurity with Readiness for Change moderated by Training for Change……………………………………………………...…133

Figure 5.20: Graphical representation of Moderation effect**:** Model for Relationship of Job Insecurity with Readiness for Change moderated by Training for Change…………………….134

Figure 5.21: Path Diagram for the relationship of Bureaucratic Mindset with Resistance to Change moderated by Training for Change……………………………………………………….135

Figure 5.22: Path Diagram for the relationship of Bureaucratic Mindset with Readiness for Change moderated by Training for Change…………………………………………………….137

Figure 5.23: Graphical representation of Moderation effect**:** Model for Relationship of Bureaucratic Mindset with Readiness for Change moderated by Training for Change………...138

Figure 5.24: Path Diagram for the relationship of Fear of Change with Resistance to Change moderated by Training for Change………………………………………………………...139

Figure 5.25: Graphical representation of Moderation effect**:** Model for Relationship of Fear of Change with Resistance to Change moderated by Training for Change………………………...140

Figure 5.26: Path Diagram for the relationship of Fear of Change with Readiness for Change moderated by Training for Change………………………………………………………...141

Figure 5.27: Graphical representation of Moderation effect**:** Model for Relationship of Fear of Change with Readiness for Change moderated by Training for Change……………………….142

Figure 5.28: Path Diagram for the relationship of Fear of Change with Resistance to Change moderated by Information about Change…………………………………………………….143

Figure 5.29: Graphical representation of Moderation effect**:** Model for Relationship of Fear of Change with Resistance to Change moderated by Information about Change…………………144

Figure 5.30: Path Diagram for the relationship of Fear of Change with Readiness for Change moderated by Information about Change……………………………………………………….145

LIST OF TABLES

Table 2.1: Interview Sample Demographics…………………………….……….………...17

Table 2.2: Data Extracts, Codes, and Code Numbers Applied…………………………...…….20

Table 2.3: Thematic Factors and Corresponding Constructs……………………………………..31

Table 3.1: Summary of major definitions of resistance to change………………………………..47

Table 3.2: Summary of major definitions of readiness for change………………………………51

Table 4.1: Descriptive Statistics of the Demographic Factors of the Respondents **(**Study 2**)**…….76

Table 4.2: Mean and SD of the Demographic Factors of the Respondents **(**Study 2**)**…………..78

Table 4.3: Multiple Fit Indices for CFA Model 1**-** Resistance to Change………………………..90

Table 4.4: Descriptive Statistics and Factor Loadings of Resistance to Change………………..91

Table 4.5: Multiple Fit Indices for CFA Model 2**-** Readiness for Change………………………94

Table 4.6: Descriptive Statistics and Factor Loadings of Readiness for Change………………..94

Table 4.7: Multiple Fit Indices for CFA Model 3**-** Three Individual Variables…………………96

Table 4.8: Descriptive Statistics and Factor Loadings of the three Individual Variables (CFA Model 3**)**……………………………………………………………………………...96

Table 4.9: Multiple Fit Indices for CFA Model 4**-** Contextual Variables………………………..98

Table 4.10: Descriptive Statistics and Factor Loadings of the Contextual Variables (CFA Model 4**)**……………………………………………………………………………...98

Table 4.11: Summary of the Fit Statistics of the Confirmatory Factor Analysis of four Models……………………………………………………………………………………99

Table 4.12: Summary of Items Retained and Dropped in the Study…………………………….100

Table 4.13: Descriptive Statistics**:** Composite Reliability, Average Variance Extracted, and Cronbach Alpha of all variables……………………………………………...............102

Table 4.14: Table of Discriminant Validity and Inter-correlation matrix of all variables……..104

Table 5.1: Fit Indices of the Model for Dispositional Resistance and Resistance to Change….109

Table 5.2: Fit Indices of the Model for Feeling of Pride in India Post and Resistance to Change & Readiness for Change……………………………………………………………………...110

Table 5.3: Fit Indices of the Model for Bureaucratic Mindset and Resistance to Change…….111

Table 5.4: Fit Indices of the Model for Fear of Change and Resistance to Change…………..112

Table 5.5: Fit Indices of the Model for Trust in Management and Resistance to Change & Readiness for Change……………………………………………………………………...113

Table 5.6: Fit Indices of the Model for Information about Change and Resistance to Change & Readiness for Change……………………………………………………………………...114

Table 5.7: Fit Indices of the Model for Training for Change and Resistance to Change & Readiness for Change……………………………………………………………………..115

Table 5.8: Fit Indices of the Model for Relations of Supervisors with Subordinates and Readiness for Change………………………………………………………………………………117

Table 5.9: Fit Indices of the Model for Social Relations at Workplace and Resistance to Change & Readiness for Change……………………………………………………………………..118

Table 5.10: Fit Indices of the Model for Job Satisfaction and Resistance to Change & Readiness for Change………………………………………………………………………………119

Table 5.11: Fit Indices of the Model for Job Insecurity and Resistance to Change & Readiness for Change………………………………………………………………………………120

Table 5.12: Fit Indices of the Model for relationships of Supervisor Support with Resistance to Change mediated by Trust in Management……………………………………………..121

Table 5.13: Standardized Indirect Effects **-** Relationships of Supervisor Support with Resistance to Change mediated by Trust in Management……………………………………………….122

Table 5.14: Standardized Direct Effects **-** Relationship of Supervisor Support with Resistance to Change mediated by Trust in Management…………………………………………………..122

Table 5.15: Fit Indices of the Model for the relationship of Supervisor Support with Affective Resistance to Change mediated by Trust in Management……………………………………123

Table 5.16: Standardized Indirect Effects **-** Relationship of Supervisor Support with Affective Resistance to Change mediated by Trust in Management……………………………………124

Table 5.17: Standardized Direct Effects **-** Relationship of Supervisor Support with Affective Resistance to Change mediated by Trust in Management……………………………………124

Table 5.18: Fit Indices of the Model for the relationship of Feeling of Pride with Resistance to Change mediated by Trust in Management…………………………………………………..125

Table 5.19: Standardized Indirect Effects **-** Relationship of Feeling of Pride with Resistance to Change mediated by Trust in Management………………………………………………….126

Table 5.20: Standardized Direct Effects **-** Relationship of Feeling of Pride with Resistance to Change mediated by Trust in Management…………………………………………………..126

Table 5.21: Fit Indices of the Model for the relationship of Feeling of Pride with Readiness for Change mediated by Trust in Management…………………………………………………..127

Table 5.22: Standardized Indirect Effects – Relationship of Feeling of Pride with Readiness for Change mediated by Trust in Management…………………………………………………..128

Table 5.23: Standardized Direct Effects **-** Relationship of Feeling of Pride with Readiness for Change mediated by Trust in Management…………………………………………………..128

Table 5.24: Fit Indices of the Model for the relationship of Supervisor Support (SPR) with 'Discrepancy' **-** a dimension of readiness for change mediated by Information about Change... 129

Table 5.25: Standardized Indirect Effects **-** Relationship of Supervisor Support with 'Discrepancy' **-** a dimension of readiness for change mediated by Information about Change…………………130

Table 5.26: Standardized Direct Effects – Relationship of Supervisor Support with 'Discrepancy' **-** a dimension of readiness for change mediated by Information about Change…………………130

Table 5.27: Fit Indices of the Model for the relationship of Social Support with Resistance to Change moderated by Job Satisfaction……………………………………………………….132

Table 5.28: Fit Indices of the Model for the relationship of Job Insecurity with Readiness for Change moderated by Training for Change……………………………………………………..134

Table 5.29: Fit Indices of the Model for the relationship of Bureaucratic Mindset with Resistance to Change moderated by Training for Change……………………………………………….136

Table 5.30: Fit Indices of the Model for the relationship of Bureaucratic Mindset with Readiness for Change moderated by Training for Change……………………………………………….137

Table 5.31: Fit Indices of the Model for the relationship of Fear of Change with Resistance to Change moderated by Training for Change.……………………………………………………139

Table 5.32: Fit Indices of the Model for the relationship of Fear of Change with Readiness for Change moderated by Training for Change……………………………………………………..142

Table 5.33: Fit Indices of the Model for the relationship of Fear of Change with Resistance to Change moderated by Information about Change ……………………………………………144

Table 5.34: Fit Indices of the Model for the relationship of Fear of Change with Readiness for Change moderated by Information about Change……………………………………………146

Table 5.35: Snapshot of the Accepted and Rejected Hypotheses……………………………….146

LIST OF ABBREVIATIONS

AePS: Aadhar enabled Payment System

AF: Resistance to Change- Affect

AMOS: Analysis of Moment Structure

APPU : Asia Pacific Postal Union

AVE: Average Variance Extracted

BH: Resistance to Change- Behaviour

CG: Resistance to Change- Cognition

CFA: Confirmatory Factor Analysis

CFI: Comparative Fit Index

CMB : Common Method Bias

COVID-19: Corona Virus Disease-2019

CR: Composite Reliability

DR: Dispositional Resistance

FIP: Feeling of Pride in India Post

FR: Fear of Change

GDS: Gramin Dak Sewak

GFI: Goodness of Fit Index

INF: Information about Change

JI: Job insecurity

JS: Job Satisfaction

OCRBS: Organizational Change Recipients' Belief Scale

RFC_D: Readiness for Change- Discrepancy

RFC_A: Readiness for Change- Appropriateness

RFC_PS: Readiness for Change- Principal Support

RFC_E: Readiness for Change- Efficacy

RFC_V: Readiness for Change- Valence

RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation

SEM: Structural Equation Model

SPR: Supervisors' Relations with Subordinates

SPSS: Statistical Package for Social Sciences

SRW: Social Relations at Workplace

TIM: Trust in Management

TLI: Tucker–Lewis Index

TRD: Bureaucratic Mindset (Traditionalism)

TRG: Training for Change

UP: Uttar Pradesh

UPU: Universal Postal Union