

20. पुरस्कार ही पुरस्कार

परिचय

"पिछले पच्चीस वर्षों में इस संस्थान ने मुझे कई पुरस्कार प्रदान किए हैं। कुछ लोग इन्हे गंभीर दंड का नाम भी देते हैं। कुछ निदेशकों ने शैक्षणिक गला घोटने की भी कोशिश की, शायद अनजाने में, कभी-कभी कुछ चिंताकुल प्रोफेसर्सों सुझाव पर, जो गतिविधियों (academics) को बढ़ावा देने के बजाय राजनीति करने में अधिक लिस रहना पसंद करते थे। लेकिन मैं इसे इस तरह नहीं लेता, क्योंकि अगर ऐसा होता, तो मैं यहाँ 25 साल कैसे रहा, वह भी इस उपलब्धि को हासिल करने वाले पहले संकाय सदस्य के रूप में। बहरहाल इन तथाकथित दंडों (penalties) ने ना तो मुझे असहनीय दर्द दिया, ना ही शैक्षणिक गतिविधियों से मुँह मोड़ने दिया।, "हाँ मुझे इस बात का दर्द अवश्य है, कि इस प्रक्रिया में संस्थान ने बहुत सारे सुनहरे अवसर गवाँ दिए", आईएमएक्स संस्थान में पच्चीस 25 साल की यात्रा का स्मरण करते हुए डॉ अहिबंस चटर्जी ने एक दोस्त को बताया।

चरण I: पहले तीन साल

आईएमएक्स (IMX) संस्थान में आने से पहले डॉ चटर्जी एक सार्वजनिक क्षेत्र की कंपनी में वरिष्ठ अधिकारियों के प्रशिक्षण कार्यक्रमों का आयोजन, अंदरूनी परामर्श (inhouse consulting) इत्यादि जैसे कार्य करते थे। साथ ही साथ वे गुणवत्ता सर्कल (quality circles) जैसी नई अवधारणाओं (concepts) और कंप्यूटर जैसे उपकरण (जो कि 1980s के दशक की शुरुआत में कंपनियों में एक नई चीज थी) को शुरू/ उपयोग को बढ़ावा देने में भी सहयोग देते थे।

आईएमएक्स संस्थान स्थापना के समय उन्हें पहले संकाय सदस्यों के रूप में चुना गया था। लेकिन चूंकि उन्हें 1500-2000 रुपये के वेतनमान में एसोसिएट प्रोफेशनसशिप की पेशकश की गई थी, जबकि कंपनी में वह पहले से ही (विभिन्न लाभों के साथ) उच्चतर वेतनमान (रुपये 1800-2250) पर थे, संस्थान की पेशकश उनकी कुल परिलब्धियां (emoluments) का लगभग आधा थी, जो वह स्वीकार नहीं कर सकते थे।

एक साल बाद कंपनी ने संस्थान के अनुरोध पर प्रतिनियुक्ति (deputation) पर उन्हें आने देने पर सहमति जताई थी, बशर्ते संस्थान प्रति वर्ष कंपनी में काम करने के लिए 3 महीने तक की अनुमति दे दी, जैसे कनिष्ठ और उच्च अधिकारियों के लिए प्रशिक्षण कंप्यूटर और कंप्यूटर प्रशिक्षण के लिए कंप्यूटर केंद्र की स्थापना करना। संस्थान ने सहमति दी। बदले में कंपनी परिलब्धियां में अंतर को वहन करने के लिए सहमत हुयी और उसने को संस्थान में प्रतिनियुक्ति पर 2 वर्ष के लिए 31 दिसंबर को सायं 5.30 बिदाई कर दी।

डॉ चटर्जी सायं 8.00 बजे पहली ट्रेन लेकर 42 घंटे की यात्रा के बाद 2 जनवरी को 9 बजे ड्यूटी पर उपस्थिति दी।

उन्होंने तुरंत पाठ्यक्रमों के लिए तैयारी (पाठ्यक्रम डिजाइन, पठन सामग्री एकत्रित करना इत्यादि) करना शुरू कर दिया क्योंकि एमबीए का पहला बैच 6 महीने बाद ही जुलाई में दूसरे वर्ष में आने वाला था और उनके सभी पाठ्यक्रम पहली बार पढ़ाये जाने वाले थे। पुस्तकालय में कुछ किताबें थीं, लेकिन कोई अन्य पाठ्यक्रम सामग्री नहीं थी। उन्हें तीन लगातार सत्रों (IV, V & VI) में तीन अलग-अलग क्षेत्रों के विषयों को पहली बार पढ़ाना था। पहला पाठ्यक्रम अनिवार्य था, लेकिन दो अन्य वैकल्पिक थे, और सबसे अधिक छात्रों द्वारा चुने गए थे। गर्मियों की छुट्टियों में में उन्हें कंपनी में 4 कंप्यूटर प्रशिक्षण कार्यक्रम करने थे। सत्रों के मध्यान्तर में उन्हें एक प्रबंध विकास कार्यक्रम (MDP) के आयोजन का सहसमन्वय करना था। साथ ही दूसरों की तरह उन्हें भी एमबीए प्रवेश के लिए परीक्षा केंद्र समन्वय और साक्षात्कारों भार भी लेना था। कोई भी संकाय सदस्य -तीन पाठ्यक्रम नहीं पढ़ा रहा था। वास्तव में कुछ तो एक भी नहीं पढ़ा रहे थे। ऐसे किसी भी संस्थानों में देश में 20 वर्षों के प्रबंधन शिक्षा इतिहास में किसी संकाय सदस्य ने एमबीए 3 अलग-अलग क्षेत्रों के 3 पाठ्यक्रमों को नहीं पढ़ाया था। एमबीए के छात्र उनके पढ़ाने से संतुष्ट थे। उन्हें केस स्टडी लिखने के लिए भी कहा गया था (किसी अन्य व्यक्ति को ऐसा करने के लिए नहीं कहा गया था)। कुछ अन्य जिम्मेदारियां भी उठानी पड़ती थीं (जैसे दीक्षांत समारोह और परियोजना प्रबंधन का कुछ हिस्सा)। इसके अलावा उन्हें पहले अध्यक्ष (प्लेसमेंट) भी बनाया गया था। "इस उद्देश्य के लिए उपलब्ध कोई टेलीफोन, कोई गेस्ट हाउस या संस्थान परिवहन सुविधाएं नहीं थीं। हम केवल 12 दिनों ही एमबीए प्रथम बैच के सभी छात्रों को नौकरी दिला चुके थे, जब अन्य सभी प्रमुख संस्थान इसके आयोजन के लिए 1-3 माह का समय लेते थे, भले ही ऐसा करना वे आखिरी सत्र की पढ़ाई को नुकसान करती थी, जो हमने करने से इनकार कर दिया था" डॉ चटर्जी ने कहा।

पंद्रह साल के पर्याप्त अनुभव और सबसे ज्यादा उच्च शिक्षा के रहते हुए भी निर्देशक ने चयन के समय उन्हें पूर्ण प्रोफेसर की पेशकश ना करने में इस बुनियादी अड़चन की दलील दी थी कि उनके पास आईएमएक्स जैसे शिक्षण संस्थानों में शिक्षण काबिल अनुभव नहीं था। एक वर्ष के बाद डॉ चटर्जी ने निर्देशक से पूछा कि कुल काम का बोझ और वह विद्यार्थियों से मिली प्रतिक्रिया बाद भी क्या उन्हें उनकी (डॉ चटर्जी की) शिक्षण और अन्य क्षमताओं में संदेह था। निर्देशक ने उन्हें फिर से संकाय चयन के अगले दौर में आवेदन करने के लिए कहा। इस बार चयन कर्ताओं ने उन्हें पूर्ण प्रोफेसर के रूप में चुना। चार विभिन्न क्षेत्रों से एक एक आवेदक थे किन्तु केवल डॉ चटर्जी ही पूर्ण प्रोफेसर चुने गए थे।

पहला पुरस्कार तभी मिला। प्रोफेसर के रूप में उन्हें नियुक्त करते समय उनकी सामान्य वार्षिक वेतन वृद्धि आठ माह आगे कर दी गयी थी (जनवरी से बढ़ाकर अगस्त में, यानी प्रोफेसर के रूप में पदोन्नत हुए महीने)। अब वे जनवरी में उन संकाय सदस्यों से कम वेतन पाने लगे जिनका पूर्ण प्रोफेसर के रूप में चयन नहीं हुआ था। प्रतिनियुक्ति अवधि के अंत में अवशोषण के लिए लागू नियमों के मुताबिक उनका भी वेतन तय नहीं किया गया था। यह दंड केवल उसके बाद संस्थान की सेवा के 23 वर्षों की अवधि के लिए ही नहीं था,

बल्कि पूरे जीवन के लिए, यहां तक कि उनकी सेवानिवृत्ति के बाद भी। क्योंकि कि वह प्रोफेसर के ग्रेड के शीर्ष से एक वेतन वृद्धि कम पर सेवानिवृत्त हो जाते हैं 30 जून को और वेतन वृद्धि 1 जुलाई को होगी। यदि वेतन वृद्धि की तारीख जनवरी ही रखी गई होती तो उन्हें पिछले साल के 1 जुलाई में ही एक वेतन वृद्धि मिलती और उसकी पेंशन तदनुसार तय की गई होती।

पदोन्नति के अलावा एक अन्य पुरस्कार पहले स्नातक बैच द्वारा प्रस्तुत एक ताम्र पट्टिका थी, जिसका खुदा था, " किसी की उपलब्धि को जीवन की उन भौतिक ऊचाईओं से नहीं मापा चाहिए, जिस पर पहुंच पाया है, बल्कि बात से कि उन ऊचाईओं तक पहुंचने की कोशिश में उसने कितनी बाधाओं तो लांघा है। यह उपहार ही मेरे 25 साल के शिक्षण जीवन की यात्रा में मार्गदर्शक रहा है" डॉ चटर्जी ने कहा।

चरण II: अगले तीन साल

अगले तीन साल जीवन इस तरह जारी रहा, जब तक कि एक नया निदेशक नहीं आ गया। संस्थान में शामिल होने से पहले, वह एक सदी पुरानी प्रतिष्ठित विश्वविद्यालय के प्रबंधन स्कूल के प्रमुख थे। "उन्होंने एमबीए प्रवेश में छलांग लगाकर पांचवें वर्षों में प्रवेश 30 से 100+ (3.5 गुना वृद्धि) करने के लिए मुझे एमबीए अध्यक्ष की जिम्मेदारी संभालने के लिए कहा, जिसके लिए अन्य समान संस्थानों ने 8-15 वर्ष लिए थे " डॉ चटर्जी ने कहा। आंशिक रूप से यह एक विस्तृत कार्य (detailed report) के कारण था जो उन्होंने एक साल पहले संस्थान के विकास के लिए एक परिप्रेक्ष्य योजना बनाने में किया था। "इसके क्रियान्वन में मुझे 10 से ज्यादा चुनौतीपूर्ण कार्यों का सामना करना पड़ा (देखें केस Fun of Case Writing –B)। पर अंततः हम इसे करने में सफल हुए थे" उन्होंने कहा। एमबीए अध्यक्षता के साथ (3 के बजाए) 5 पाठ्यक्रमों को पढ़ाने के अलावा, उन्हें पहले की तरह कुछ अन्य प्रशासनिक जिम्मेदारियां भी उठानी पड़ती थी। उन्होंने केस लेखन (case writing) (जिसे एक अनुसंधान कार्य की तरह महत्व दिया जाता था और जिसके लिए संकाय परिषद द्वारा उनसे विशेष अनुरोध किया गया था) तथा अन्य पाठ्यक्रम सामग्री विकास काम भी करना जारी रखा। इसी दौरान उनके द्वारा कई अभिनव प्रथाएं पेश की गईं। संस्थान के नए परिसर के निर्माण कार्य में सहायता के लिए भी उन्हें बोला जाता था।

इन सब कार्यों के लिए उन्हें उचित मात्रा में कई नए पुरस्कार भी मिले। प्रथम पुरस्कार में चौथे वेतन आयोग के अंतर्गत वेतन संशोधन के बाद उनका वेतन इस तरह निश्चित किया गया कि उन्हें एक ऐसे प्रोफेसर की तुलना में 2 वेतन(वार्षिक) वृद्धि (annual increment) कम मिलने लगा जिन्हें वेतन संशोधन से पहले उनसे 3 वेतन (वार्षिक) वृद्धि कम मिलते थे। उनके प्रायोजित प्रशिक्षण कार्यक्रम के लिए उन्हें मानदेय से वंचित करने के नियमों को भी इस तरह बदल दिया गया, कि संस्थान को पूरा भुगतान प्राप्त हो जाने पर भी उन्हें मानदेय नहीं मिला, जबकि कुछ अन्य संकाय सदस्यों ने इसी तरह के कार्यक्रमों का संचालन करने पर संस्थान को पूर्ण भुगतान न प्राप्त होने पर भी मानदेय मिला।

तृतीय पुरस्कार उन्हें Euro-India एक्सचेंज कार्यक्रम के तहत मेजबान यूरोपीय संस्थान द्वारा चयनित होने के बावजूद एक प्रतिष्ठित यूरोपीय संस्थान में जाने से रोक कर दिया गया। डॉ चटर्जी ने कहा, "शायद इसलिए कि निदेशक मुझसे इस कारण नाखुश थे मेरे मुख्य प्रशासनिक अधिकारी के खिलाफ ऐसी शिकायत लिखने से मना कर दिया था जिससे उनकी सेवाएं समाप्त की जा सके।" डॉ चटर्जी का विकासशील देशों के लिए एक प्रबंधन केंद्र (सार्क SAARC के गठन के भी पहले) स्थापना का सपना भी तोड़ दिया गया।

संपूर्ण वर्ष 18-20 घंटे से अधिक निरंतर कार्य करते रहने से उनकी चयापचय प्रणाली को बुरी तरह क्षतिग्रस्त हो गयी और एक दिन वह इतना बीमार हो गए कि डॉक्टर को उन्हें एक सप्ताह तक बिस्तर पर ही लेते रहने कि हिदायत देनी पड़ी।

चरण III: अगले दो साल

अगले दो सालों में अगले दो साल काफी तनावग्रस्त थे, लेकिन अकादमिक रूप से अधिक फायदेमंद थे। एक नए अभिनय (Acting) निदेशकको, जो राज्य सरकार में एक अधिकारी थे (जिसमें आईएस अधिकारी के रूप में एक छोटा कार्यकाल भी शामिल था, संस्थान संस्थान की बागडोर सौंप दी गई। डॉ। चटर्जी ने कहा, "उन्होंने किसी भी अकादमिक प्रशासन की जिम्मेदारी नहीं लेने के मेरे अनुरोध मान लिया।" इसने पूरे समय तक मुझे पूरे समय शैक्षणिक गतिविधियां को समर्पित करने में मदद की। इस प्रकार दो साल की अवधि के दौरान 9 महीनों के लिए दूर होने के बावजूद, वह 4 एमबीए पाठ्यक्रम पढ़ा पाए, और विदेशों में अपनी यात्रा के दौरान विलय (Merger) पर एक 3 भाग वाला रोमांचक केस अध्ययन (case study) पूरा किया। उसका शिक्षण प्रपत्र (teaching note) एक शोध पत्र बन गया जिसे एक महत्वपूर्ण राष्ट्रीय सम्मेलन में एक विशेष सत्र में पेश किया गया। उन्होंने एक अंतरराष्ट्रीय सम्मेलन में केस स्टडी पेश किया इसके ऊपर और उसके बाद उन्होंने देश में पहली विलय और अधिग्रहण विषय पर एमडीपी और एमबीए पाठ्यक्रम तैयार किया और लांच किया। उन्होंने अन्य प्रमुख संस्थानों के साथ पहली बार गोल मेज बैठक का आयोजन किया। उनमें से सभी संस्थानों में पहली पहल थीं। पाठ्यक्रम सामग्री के आकार (और इस प्रकार लागत) को कम करने में नई अभिनव प्रथा (Innovative method) भी उनके द्वारा प्रारम्भ की गई। उनके द्वारा पहली बार परिसर में दो सप्ताह के प्रायोजित एमडीपी का आयोजन किया गया। हालांकि, 3 मिलियन डॉलर के वित्त पोषण के साथ एक यूरो-इंडिया मैनेजमेंट सेंटर स्थापित करने का प्रस्ताव रद्द कर दिया गया था। लेकिन 1992-93 देश में यह पढ़्यक्रम पहली बार इस पाठ्यक्रम को प्रारम्भ करने के लिए स्वीकृत इस तकनीकी कारण नहीं मिली क्योंकि वह इसकी रूपरेखा की समीक्षा समिति की मीटिंग के समय वे वह शारीरिक रूप से यूरोप में थे, यद्यपि एक यूरोपीय एक्सचेंज कार्यक्रम के तहत संस्थान द्वारा ही भेजे गए थे और पाठ्यक्रम प्रारम्भ होने के पहले ही संस्थान वापस लौटने वाले थे।

संस्थान में इतना शैक्षणिक काम करने वाले अकेले प्रोफेसर को इसके लिए पुरस्कार तो मिलना ही था। उनकी कॉलेज जाने वाली बेटी, जो परिसर में बच्चों के सबसे बड़ी थी, को कॉलेज जाने के लिए संस्थान परिवहन से वंचित कर दिया गया, यद्यपि कॉलेज बच्चों के स्कूलों से रास्ते से ही जाते थे, हालांकि (शहर

जो 12 किमी दूर था) के लिए कोई सार्वजनिक परिवहन नहीं था, केवल इस बहाने पर कि निदेशक के परिपत्र (सर्कुलर) के अनुसार संस्थान परिवहन केवल स्कूल जा रहे बच्चों के लिए दिया जा सकता है। डॉ चटर्जी ने कहा, "जबकि चतुर्थ श्रेणी के कर्मचारियों के बच्चों तक के लिए जीप भेजी जाती थी"।

एक और पुरस्कार भी मिला। जब संस्थान अपने परिसर में स्थानांतरित हुआ तब उन्हें नए बने घरों का चयन करने का अवसर भी छुड़वा दिया गया। आवेदन करने की अंतिम तिथि उन्हें संस्थान द्वारा भेजे गए यूरोप की यात्रा से लौटने से सिर्फ एक दिन पहले की तिथि डालकर। "यह चुभा, क्योंकि मैं एकमात्र संकाय सदस्य था, जिसने पिछले निदेशक को परिसर के पहले चरण का निर्माण करवाने में भरपूर मदद की थी" उन्होंने कहा। "आप अपनी पसंद के एक घर की क्या उम्मीद कर सकते थे, जब आपको एक सहायक की मेज़ स्वीकार करने के लिए कहा जाये, क्योंकि आपकी अपनी बड़ी मेज़ मेज़ कार्यालय के कमरे में प्रवेश नहीं कर सकती है। मैंने यह प्रस्ताव अस्वीकार करके सबसे छोटी टाइपिस्ट की मेज़ लेना बेहतर समझा " डॉ चटर्जी ने कहा। "यह बात समझ में न आने वाली थी कि अन्य प्रोफेसरों की इसी तरह की टेबल इसी तरह के कमरे में कैसे प्रवेश कर गई, यहां तक कि मेरी टेबल भी, जिस दिन नए नियुक्त नियमित निदेशक ने कार्यभार संभाला"। डॉ चटर्जी ने मुस्कराते हुए कहा।

चरण IV: अगले पांच वर्ष

अगले पांच वर्ष की अवधि संस्थान के लिए और उसके लिए मिश्रित बैग थी। "नए निदेशक एक आईआईटी से आये थे, जहाँ एक संयुक्त सलाहकार परिषद के साथ-साथ गतिविधियों को चलाने के लिए अच्छी तरह तैयार सिस्टम, नीतियों और प्रक्रियाओं होती हैं। कई बार उन्हें प्रबंधन संस्थान के शैक्षिक गतिविधियों के पूरे स्पेक्ट्रम की समझने में थोड़ी मुश्किल होती थी। उन्हें नई पहल के लिए बुनियादी ढांचे और नीतियों और नियमों और नियमों के विकास को आगे बढ़ाने में कई समस्याओं का सामना करना पड़ा।" डॉ चटर्जी ने कहा।

लेकिन शैक्षणिक गतिविधियों के लिए पहला साल शायद डॉ चटर्जी के लिए अब तक का सबसे अच्छा वर्ष था। उन्होंने 6 एमबीए पाठ्यक्रम (समान संस्थानों के बीच एक रिकार्ड) पढ़ाये, 5 एमडीपी का संचालन किया, जिनमें से 2 एक सप्ताह लंबे प्रायोजित कार्यक्रम थे, और 3 खुले कार्यक्रम (एक हफ्तेभर का और 2 तीन दिनवाले)। इन एमडीपी द्वारा उत्पन्न आय डॉ चटर्जी के संस्थान द्वारा दिए कुल वार्षिक वेतन अधिक थे। उन्होंने यूरो इंडिया एक्सचेंज कार्यक्रम के समापन समारोह में दो प्रमुख शोध पत्र भी प्रस्तुत किये। संस्थान के बोर्ड के निर्णय को शिरोधार्य करते हुए उन्होंने 8 केस स्टडीज (case स्टडीज) तैयार करवायीं, जिसे बनाने में एमबीए के बैच के 86 छात्रों में से 40 ने भाग लिया। यह यह देश में अपनी तरह का पहला मैराथन अभ्यास था। स्टडीज के परीक्षण के लिए पहला तीन दिन का सामरिक प्रबंधन पर एमडीपी भी उनके द्वारा आयोजित आयोजित किया गया था। यह संस्थान की पहली केस श्रृंखला थी। केस विधि (Case

Method) पर दो शोध पत्र भी विधि पर इस प्रक्रिया के दौरान/ अनुभव पर लिखे गए, जो अंतराष्ट्रीय सम्मेलनों में प्रस्तुति के लिए स्वीकार किये गए। यह सभी आयोजन संस्थान में पहली बार हो रहे थे।

ऐसे शैक्षणिक प्रदर्शन, जिसे कोई दूसरा संकाय सदस्य अगले पंद्रह वर्षों में कभी भी नहीं कर पाया हो, के अनुरूप पुरस्कार भी मिले। निदेशक ने संस्थान की पहली केस श्रृंखला की किताब की जेरोक्सिंग और बॉर्डिंग की लागत को वहन करने से इनकार कर दिया। डॉ. चटर्जी को सामरिक प्रबंधन पर पहली बार खुले एमडीपी का संचालन करना था, ताकि उसकी आय से किताब की 20-25 प्रतिलिपियाँ बनाई जा सकें। यह अलग बात है कि सभी प्रतिलिपियाँ निदेशक की अलमारी में बंद हो गयीं। न तो प्रतिभागी कम्पनिओं और न ही लेखक छात्रों में से किसी को एक प्रति मिली। ना ही केस श्रृंखला लिखने के काम से जुड़ा कोई भी व्यक्ति में मानव संसाधन विकास मंत्री द्वारा केस श्रृंखला जारी समय ली गयी इस तस्वीर में दिख रहा था।

निदेशक ने यूरोपीय और भारतीय संस्थानों के साथ पहली सहयोगी अनुसंधान परियोजना प्रस्ताव को भी विफल कर दिया। निदेशक ने (ब्रिटेन फ्रांस, स्पेन और नीदरलैंड्स के चार प्रमुख प्रबंधन संस्थानों के साथ) पहले अंतराष्ट्रीय सहयोगी अनुसंधान के लिए डॉ. चटर्जी द्वारा किये यात्रा व्यय (जिसके लिए बाहरी एजेंसियों ने \$ 1000 का अनुदान दिया था) कि प्रतिपूर्ति (reimbursement) भी नहीं कि यद्यपि उसका दावा संस्थान द्वारा ठोक दिया गया था और एजेंसी द्वारा संस्थान को उसका भुगतान भी कर मिल चुका था। "चौंकाने वाला है ना? मैं लेकिन अब तक मैं शिक्षा और संस्थान निर्माण (institution building) की कीमत चुकाने का आदी हो चला था था" डॉ. चटर्जी ने कहा। "मेरी बेटी को संस्थान के परिवहन का नकारना जारी रहा। वह दर्द और पीड़ा का सामना करती रही लेकिन एक दिन वह बुरी तरह निढाल और बीमार हो गयी। मैं भी बुरी तरह पस्त हो गया और मेरा मेरी शैक्षणिक प्रदर्शन वर्ष 1993-94 के 1/3 नीचे आ गया। यह शायद इसलिए था क्योंकि मैंने उस वर्ष तक की अकादमिक रूप से ज्यादा काम किया था, जो कि मेरे छोटे सहयोगियों (जिनमे परिवहन सेवाओं के प्रभारी भी थे) अच्छा नहीं लग रहा था।"

निदेशक ने उन्हें रणनीतिक प्रबंधन पर एक केसबुक प्रकाशित करने की भी अनुमति नहीं दी, जिनमे कुछ केस छात्रों द्वारा तैयार किए गए थे जिनको प्रकाशित करने की कोशिश का उन्होंने छात्रों से वादा किया था इस दलील पर कि उनके द्वारा तैयार किए गए सभी मामलों में संस्थान की संपत्ति थी (यह बात अलग है कि अधिकतर केस स्टडीज डॉ. चटर्जी की संस्थान में सेवाकाल के ही नहीं थे)।

निदेशक ने रणनीतिक प्रबंधन शिक्षा को आगे बढ़ाने के लिए डॉ. चटर्जी द्वारा गठित देश की एकमात्र पेशेवर निकाय के पंजीकृत कार्यालय को संस्थान के परिसर में बनाने की अनुमति नहीं दी, यद्यपि यह संभव था। "वह संस्थान में मेरे द्वारा आयोजित पहले सम्मेलन से इतने नाराज थे कि पहले तो उसे विफल करने की कोशिश की पर जब वह इसे रोकने में नाकाम रहे, तो उन्होंने सम्मेलन के बाद इतनी भद्दी चिट्ठी लिखी कि मैं दो दिन तक भोजन नहीं ले सका" डॉ. चटर्जी ने कहा।

निदेशक संस्थान की परिप्रेक्ष्य योजना को भी लागू नहीं किया, जिस को बोर्ड ऑफ गवर्नर्स ने मंजूरी दे दी थी, जो संस्थान को आकार, देश की बढ़ती शोध, संकाय विकास और अंतर्राष्ट्रीयकरण जरूरतों को पूरा करने के लिए नई पहलों से नयी ऊंचाइयों पर जा सकता था। उदाहरण के लिए यदि उन्होंने योजना तन मन से लागू किया होता, तो संस्थान हर साल कम से कम 25 डॉक्टरेट छात्रों को तैयार कर रहा होगा, जो कि हर साल एक नए आईआईएम शुरू करने की जरूरतों को पूरा करने से भी ज्यादा होता। इसके साथ ही इसके एम.फिल कार्यक्रम के तहत प्रति वर्ष विश्वविद्यालयों और अन्य प्रबंधन स्कूलों के कम से कम 15 प्रबंधन संकाय सदस्यों को प्रशिक्षित करने के अलावा कॉर्पोरेट जगत के बड़े प्रशिक्षण संस्थानों के लिए 10 प्रबंधन प्रशिक्षकों का विकास करता।

इसके शैक्षणिक संसाधन पार्क (Academic Resource Park) प्रस्ताव में विभिन्न प्रबंधन स्कूलों में एमबीए कार्यक्रमों के लिए पाठ्य सामग्री की अधिकतर आवश्यकताओं को पूरा करने के लिए उच्च गुणवत्ता वाली पाठ्य सामग्री का विकास करना था। सभी संकाय सदस्यों को 10 साल के समय में इंटरनेशनल एक्सपोज़र (International Exposure) देना था जिससे वे सहयोगी विदेशी संस्थानों के साथ पारस्परिक लाभ वाले संयुक्त ट्रेनिंग प्रोग्राम्स / कॉन्फ्रेंसिंग कर सके, और संकाय सदस्य न केवल संस्थान के बल्कि उद्योग और व्यापार के भी वास्तविक एवं और सार्थक अंतर्राष्ट्रीयकरण में मदद करने के लिए गहन शोध परियोजनाएं तो। गुणक प्रभाव (multiplier effect) से अन्य प्रबंधन स्कूलों में अंतर्राष्ट्रीयकरण सोच को बढ़ाने में फायदा होगा।

उनके कार्यकाल की एक ही उल्लेखनीय उपलब्धी रही। उन्होंने संस्थान में पहली और बड़ी हड़ताल होने का महान गौरव अर्जित किया, जिसमें संकाय और कर्मचारी दोनों ही उन्हें संस्थान से बाहर निकालने की मांग में एकजुट हो गए थे। हड़ताल तो समाप्त हो गई लेकिन संकाय सदस्य उनके प्रति एकदम उदासीन हो गए "जो भी वे चाहें करें" भाव से। उनके पास प्रतिगामी- मानव संसाधन विकास (Retrogressive HRD) की अदभुत योग्यता थी, जिस पर एक प्रमुख बोर्ड सदस्य ने एक बार टिप्पणी की, "आप में इतनी बड़ी क्षमता है कि अगर हम आपको कैबिनेट सचिव भी दें, तो आप उसे एक क्लर्क बना देंगे"।

डॉ। चटर्जी ने कहा, "हमारे द्वारा प्रस्तावित नई पहल शायद संभव हो सकें अगर एक मजबूत विकास योजना हो और एक दूर दृष्टि वाला निदेशक हो जो विशेष रूप से संस्थान के भविष्य को आकार देने पर ध्यान केंद्रित करता था, रोज़ दिन के नियमित मामलों में उलझे बिना"।

प्रोफेसर अहिबंस के दोस्त सोच रहे थे कि क्या डॉ। चटर्जी को वास्तव में कुछ दंड मिले हैं? यदि हाँ, तो कितने और किस लिए? क्या संस्थान का भी कुछ नुकसान हुआ, तो क्या? वह यह भी सोच रहे थे की यदि डॉ. चटर्जी की जगह कोई दूसरा संकाय सदस्य होता तो क्या वह कुछ और व्यवहार करता?

उन्होंने यह भी सोचा कि इसके लिए कौन जिम्मेदार था? यदि वह संस्थान के बोर्ड ऑफ गवर्नर्स के सदस्य होते, तो क्या कार्रवाई करते? अगर वह मंत्रालय में होते इस केस में वर्णित विभिन्न/ निहित मुद्दों को कैसे देखते देखेंगे? अन्य संस्थानों में ऐसा होने से रोकने के लिए क्या किया जा सकता है?