

Mezőgazdasági csoda az Alföldön? Egy termelőségvetkezet működésének elemzése (1964–1970)

KOCSIS ÁDÁM

Bevezetés

„Ha fordul a történelem kereke, akkor embercsontokat roppant össze; bármerre fordul, áldozatok lesznek” – kezdte a beszélgetést Horváth Dezső újságíró. A 20. században a magyar „történelem kereke” sokszor és sok irányba fordult. Számos tanulmány és monográfia született a Kádár-korszakról, a generációkon átívelő folyamatokról, napjainkban is folyik a vita a korszak megítéléséről. Történészként azonban hajlamosak vagyunk elfelejteni az individuum szerepét, a hétköznapi hősök háttérbe szorulnak, a politikai-gazdasági eliten keresztül, felülnézetből vizsgáljuk a történelmet. Ennek a tanulmánynak a célja annyi, hogy – főként az *oral history* módszertanát használva – feltárja, a hétköznapi hősök mennyit lendíthettek egy település életén, mi történik, ha egy rátermett és jó vezető(gárda) kerül egy szövetkezet élére. Egy olyan szövetkezet élére, amelynek létrehozása alapvetően ellentétes volt a magyar agrárvilág néplelkületével. Ezzel már meg is válaszoltam a kutatási kérdésemet: azt vizsgáltam egy kiemelt példán, a forráskúti Haladás Tsz működésének egy rövid szakaszán keresztül, hogy mik azok az okok, amelyek hozzájárultak ahhoz, hogy egy rossz minőségű talajon gazdálkodó termelőségvetkezet viszonylag rövid idő alatt az ország egyik vezető téeszévé vált. Tanulmányomban a forráskúti Haladás Tsz működésének 1964 és 1970 közötti hét évét vizsgálom. A szűkítés oka, hogy a Haladás Tsz ebben az időszakban működött csak önálló téeszéként: 1971-ben egyesült az üllési Kossuth Tsz-szel. Jelen tanulmány egy átfogó kutatás első lépcsőfokát képezi: a forráskúti Haladás Tsz elemzését követően a végső cél a Csongrád megyei szövetkezeti mozgalom sikerességének vagy sikertelenségének vizsgálata a termelőségvetkezetek gazdasági adatainak összehasonlításával, valamint a szövetkezetek vezetési módszereinek feltárásával.

Kutatásmódszertan

A Haladás Tsz-ben fennálló viszonyok feltárását egyrészt már publikált, illetve levéltári gazdasági adatokkal, másrészt a még élő és a tévesben fontos szerepet betöltő emberekkel készített interjúk segítségével rekonstruáltam. Historiográfiai szempontból a kutatás a pozitivista és posztmodern kutatásmódszertan között mozog: a tényanyagra támaszkodó levéltári és egyéb források mellett a szubjektum általi tapasztalatok egyaránt szerves részét képezik a dolgozatnak.

Az *oral history* az Egyesült Államokban nagy múltra tekint vissza, tudományos igénnyel már az 1940-es években használták,¹ míg itthon csak szárnyait bontogatja.² Paul Thomsonnak az „elbeszélte történelem” alkalmazhatóságáról írt irányadó kézikönyve 1978-ban jelent meg. Bár a professzionális módszertan csak a 20. században fejlődött ki, az *oral history* hamarabb létezett, mint az írásos történelem.³ Négy fontos jellemzőjét emelhetjük ki: szubjektivitás, szóbeliség, narrativitás, az interjúk résztvevői közötti interaktív kapcsolat.⁴ Az alulról történő vizsgálat lehetőséget ad a történészeknek, hogy bármely társadalmi réteg életébe betekintést nyerjünk, azt rekonstruáljuk. Gyarmati Gyöngyi azt írja: „Az *oral history* olyan forrás, amely megmutatja egy szemtanúnak (vagy valamely történelmi esemény átélőjének) egy strukturált, kutatások révén létrehozott kérdéssorra adott válaszait. [...] Az élettörténeti interjú során olyan emlékmű jön létre, amelyet a történész is aktívan alakít.”⁵ A narrátor és a történész közös munkája során olyan források készülnek, melyekhez nem lehet máshol hozzájutni. Nem csupán forrás-kiegészítésre, hanem interdiszciplináris jellege miatt a személyiség feltárására is alkalmas.⁶ Az interjúkat ezért pontosan erre használtam fel.

¹ Károly Anna: Az oral history mint kutatási módszer. *Magiszter*. 5. évf. (2007), 2. sz. 59.

² Magyarországon Hegedűs B. András és Kozák Gyula az 1980-as évek elején kezdett el foglalkozni vezető személyek életútinterjúinak készítésével. Az Oral History Archivum (OHA) 1985-ben alakult meg.

³ Vértési Lázár: Oral history. *Aetas*, 19. évf. (2004), 1. sz. 158–159.

⁴ Völgyesi Zoltán: Az Oral history kialakulása, nézőpontjai és forrásértéke. *Levéltári Szemle*, 63. évf. (2013), 4. sz. 312.

⁵ Gyarmati Gyöngyi: Az oral history kézikönyve. *Múltunk*, 50. évf. (2005), 4. sz. 197.

⁶ Vértési: Oral history. i. m. 163.

Felhasznált források

A dolgozat négy különböző forrásanyagra támaszkodik. Másodlagos forrásként az idevágó nemzeti és nemzetközi szakirodalmat használtam, főleg a gazdaság- és társadalomtörténeti szempontból fontos részeire támaszkodtam, amit primer forrásként kiegészítettek a helyi újságokban megjelent cikkek, kiadványok. A dolgozat elkészítésekor rendelkezésemre állt két, a forráskúti Haladás Tsz gazdasági adatait tartalmazó kiadvány, melyet Sz. Lukács Imre újságíró készített. Ebbe a kategóriába sorolom még az MTVA Archívumában a Haladás Tsz-ről fellelhető, elsősorban rádiós anyagokat is. Elsődleges forrásként a Magyar Nemzeti Levéltár Csongrád Megyei Levéltárának (MNL-CSML) a Haladás Tsz-szel kapcsolatos anyagaira támaszkodtam.⁷ A levéltári iratokon kívül a helyi lakosoktól beszerzett hagyatéki iratokkal, szakdolgozatokkal dolgoztam. A forrásanyag negyedik részét az általam készített interjúk teszik ki, amelyeket a helyi lakosokkal, valamint a térszben fontosabb pozíciót betöltő személyekkel készítettem.⁸

Az általam feldolgozott gazdasági adatok a fehérgazdaság szempontjából irányadók, mert a hivatalos nyilvántartásban nincs benne a tagok közti kereskedelem, a szívésségüzletek, ahogy erre Valuch Tibor is rámutat.⁹ További forráskritikaként merülhet fel, hogy a gazdasági adatok kozmetikázása a rendszer sajátos vonása volt. Fontosnak tartom leszögezni, hogy az újságkiadványok nem tudományos igényességgel készültek, ezért a bennük lévő gazdasági adatokat fenntartással kell kezelni, de az eltelt idő miatt forrásnak tekinthetők. Az MTVA archívumanyaga sok embert megszólaltat, de meg kell említeni, hogy a hangszalag/diktafon működésekor máshogy viselkednek az emberek, a hanganyag vágható, manipulálható. Legjobb forrásértéssel kétségtelenül a levéltári és hagyatéki iratok bírnak, habár ezekből kevés állt rendelkezésemre. Az *oral history*nak mint tudományos módszernek a kritikájára Vértesi Lázár mutat rá: kevésbé ellenőrizhető, a kronológia nem feltétlen lineáris, a kommunikáció támasz nélkül maradhat.¹⁰ Továbbá az emberi emlékezet nem olyan szalag, amelyet vissza lehet pörgetni, az emlékek bizonyos társadalmi-gazdasági folyamatok hatására torzulhatnak, emlékezéskor a szubjektum attitűdjéhez igazodva összemósódhat a valóság és

⁷ MNL-CSML XXX. 226., MNL-CSML XXIII. 7. g és MNL-CSML XXIII. 716.

⁸ Az általam készített interjúk egy része az 1. mellékletben található.

⁹ Valuch Tibor: *Magyar hétköznapiak*. Budapest, 2013. 15.

¹⁰ Vértesi: *Oral history*. i. m. 165.

képzelet.¹¹ Emiatt a dolgozatban csak a több interjúalany által megerősített adatokat kezeltem tényként.

Helytörténeti előzmények

Forráskút az Alföld déli részén, Szegedtől nem messze fekvő apró község. A fiatal falu 1950-ben vált el Kiskundorozsmától, addig csak tanyaközpont volt. A faluban a téeszésítés, ahogy az országban is, váratlan gyorsasággal zajlódott le. A lakosság eleinte nem fogadta jól a kollektivizálást, de néhány esettől eltekintve komolyabb atrocitás nem történt. A Haladás Tsz alapvetően három kisebb téesz összeolvadásából jött létre 1964-ben. A Petőfi Tsz már a téeszésítés első hulláma óta üzemelt, a két másik téesz, az Ezüstkalász, illetve a Rózsa Ferenc¹² pedig 1961-ben alakult meg.

A Petőfi Tsz¹³

Ez a szövetkezet kicsit kilóg a sorból, mert már a Kádár-korszak előtt létezett: 1949-ben jött létre, 103 taggal 340 holdon kezdte meg a gazdálkodást.¹⁴ Géphiány és a tagság motiválatlansága miatt a termelés nem haladt megfelelő ütemben. A kádári átszervezés után a legrövidebb ideig működő téesz volt Forráskúton, már 1962-ben összeolvadt az Ezüstkalással.

Az Ezüstkalász Tsz¹⁵

1961-ben alakult a téesz 314 taggal és majdnem 2000 hold művelhető területtel.¹⁶ A tagoknak a téeszésítéshez való hozzáállását jól mutatja a követ-

¹¹ Károly: Az oral history mint kutatási módszer. i. m. 63.

¹² Eredetileg Rózsa Sándor Tsz-nek szerették volna elnevezni, de a pártvezetés nem hagyta jóvá, hogy egy helyi betyárlegendáról nevezzék el a téeszt. A névadó, Rózsa Ferenc kommunista újságíró, a hazai ellenállás egyik vezetője, az illegálisan működő *Szabad Nép* szerkesztője volt. 1942-ben halt meg.

¹³ A Petőfi Tsz-szel párhuzamosan működött még három másik téesz, de ezek súlya elhanyagolható.

¹⁴ Sz. Lukács Imre: *Negyedszázad a homokon a Haladás Tsz-ben, 1949–1974*. Szeged, 1975. 9.

¹⁵ MNL-CSML XXX. 226. 1–3. ö. e.

kező adat: vonakodva fizették be az aranykoronák utáni pénzjáradékot; 301 000 Ft-ból mindössze 6125 Ft folyt be.¹⁷ Mint említettem, a Petőfi Tsz-szel való egyesülésre 1962. január 5-én került sor, így már 2468 holdra növekedett a művelhető földterület. Az egyesült téesz elnöke Pesti Menyhért lett, de eleinte csak ideiglenes főkönyvelővel, illetve agronómus nélkül dolgoztak. A levéltári források alapján megállapítható, hogy nem volt profitábilis a téesz működése: az 1961-i és 1962-i valódi termelési adatok rendszerint elmaradtak a tervtől, ami bevételkiesést okozott. A tsz-nek folyamatosan pénzügyi zavarai voltak. Még 1963-ban is 383 000 Ft-os mérlegghiánnyal zárta az évet a kiterjedt gazdasági kapcsolatai ellenére.¹⁸ A téesz működését korrupció is hátráltatta: a főagronómust, Rózsa Istvánt 1963 februárjában fel is mentették állásából sikkasztás miatt.

A Rózsa Ferenc Tsz

Ez a Tsz is 1961-ben alakult, 459 taggal, 2977 hold termőterülettel. A termelés nehézkesen indult be, a tagság egy része kilépéssel fenyegetőzött, mert a háztájjukat nem a tanyájuk mellett kapták meg. Ezt gyorsan orvosolták, azonban a munka nem indult be. A téesz egy ideig főkönyvelő nélkül tevékenykedett, ami lehetőséget adott a visszaélésekre. A téesz veszteségesen működött, habár 1961-től kezdve az egyetem is segítette a szövetkezet munkáját: tudományos módszerekkel járult hozzá a paprikatermelés hatékonnyabbá tételéhez.¹⁹ Még ennek ellenére is a tiszta vagyon évről évre csökkent, folyamatosan költségvetési hiánnyal zárták le a gazdasági éveket. Az 1963-ban a téesz 130 000 Ft-os mérlegghiánnyal zárt.²⁰

¹⁶ A levéltári források és Sz. Lukács Imre számadatai eltérnek egymástól. Ahol lehetett, a levéltári forrásokat használtam.

¹⁷ MNL-CSML XXIII. 716. 3. ö. e.

¹⁸ A téesz főbb gazdasági partnerei közt megtalálható volt a Malomipari Vállalat, a Terményforgalmi Vállalat, a Paprika-feldolgozó Vállalat, az Állatforgalmi Vállalat.

¹⁹ *Délmagyarország*, 1963. július 10.

²⁰ MNL-CSML XXX. 226. 3. ö. e.

A téeszek egyesítése

A fentiek alapján megállapítható, hogy mindkét téesz mérleghiánnyal küzdött. Ennek ellenére mindkét téesznel növekedett a munkaegységre jutó bér, még akkor is, ha ez a téesz veszteségességét okozta. El is hangzik az 1963-i zárszámadó közgyűlésen: „*Ha a Tsz tagjaink részére csak a lehetőséghez mérten fizettünk volna ki részesedést, illetve a termelési tervben beállított pénzügyi-bevételi tervet teljesíteni tudtuk volna, akkor a Tsz tiszta vagyona 400 000 Ft-tal meghaladta volna az előző évit.*”²¹ A fenti megállapításból látszik, hogy a téesz-tagság kifizetése prioritást élvezett a téesz nyereségével szemben, vagyis a téeszésítés ezen szakaszában az individuális érdekek (már amennyiben beszélhetünk erről) a közösségi érdekek fölé kerültek. Ilyen körülmények között került sor a két helyi téesz egyesítésére. 1963. június 29-én tartották az Ezüstkalász és a Rózsa Ferenc Tsz-ek egyesülési közgyűlését.²² Az egyesülési közgyűlésen részt vevő igazgatósági tagok túlnyomó többsége a vita során nem támogatta a két téesz egyesülését, de a főbb vezetők²³ beálltak az egyesülést támogatók közé, így a közgyűlés 9:1 arányban megszavazta az Ezüstkalász és Rózsa Ferenc Tsz-ek egyesítését. Így jött létre 1964. január 1-jével a forráskúti Haladás Tsz,²⁴ amely 5513 holdon²⁵ 767 taggal²⁶ kezdte meg működését.²⁷ A téesz rossz minőségű, 4,5–6,5 aranykorona értékű földeken gazdálkodott, a terület nagy részét a belvív is fenyegette. A Haladás Tsz a négy szövetkezeti forma²⁸ közül me-

²¹ Uo.

²² Uo.

²³ Agronómus, Tsz-elnökök, VB-elnök, járási tanácsi képviselő.

²⁴ A téesz onnan kapta a nevét, hogy a később megválasztott elnök, Sándor Tibor a szegedi Haladás Tsz-ben dolgozott, mielőtt kihívták Forráskútra.

²⁵ Ebben a számadatban a források eltérnek: a két egyesült Tsz összterülete ugyanis 5445 hold volt.

²⁶ A tagság létszáma a vizsgált időszakban alig változik, 760 és 780 között ingadozott.

²⁷ Sz. Lukács: *Negyedszázad a homokon a Haladás Tsz-ben...* i. m. 10.

²⁸ A négy különböző szövetkezeti forma a kádári átszervezés idején: állami gazdaság, mezőgazdasági termelőszövetkezet, halászati termelőszövetkezet, szakszövetkezet.

zőgazdasági termelőszövetkezet²⁹ lett. Az egyesült téesz az átlagosnál nagyobb méretű³⁰ volt, ugyanis „a 3.000 kat. holdnál nagyobb gazdaságokat létesítő egyesüléseket csak a földművelési miniszter engedélyezhette”.³¹

Összességében megállapítható, hogy ameddig a forrásküti téeszek nem egyesültek, addig működésük veszteséges volt, a lakosság nem érezte magáénak a téeszt, a profit évszázados hajtóerejének megszüntetésével a termelés nem haladt a várt ütemben.

A Haladás Tsz gazdasági adatainak elemzése a vizsgált időszakban

Ebben a fejezetben két, egymáshoz kapcsolódó témakört ábrázolok: az első részben a téeszben megvalósuló beruházásokat mutatom be, ezt követően a gazdasági mutatók elemzése következik.

Beruházások a vizsgált időszakban

Az újonnan létrejött szövetkezet, a Haladás Tsz teljesen új vezetőséget kapott: az elnök Sándor Tibor lett, aki 1963 januárja óta kertészként tevékenykedett az Ezüstkalászbán. 1964 nyarától a főagronómusi tisztséget Ábrahám Vince, a főkönyvelői pozíciót pedig Molnár István töltötte be. A korábban veszteséges két téesz az egyesülés után már 60 000 Ft nyereséget tudott felmutatni.³² Joggal merülhet fel a kérdés, hogyan tudta az új vezetés máris jövedelmezővé tenni a folyamatos mérleghiánnyal küzdő téeszt. Az alábbi táblázat választ adhat a kérdésre.

²⁹ Ezen típusú szövetkezet a tagok személyes és vagyoni közreműködésével folytatott vállalati gazdálkodás. A nagyüzem és a háztáji gazdaságok szerves együttműködése volt.

³⁰ 1967-ben egy átlagos téesz mérete 1500 ha, vagyis kb. 2600 hold volt. 1970-re ez a szám 1985 ha, vagyis kb. 3450 hold lett.

³¹ Gulyás Pál (szerk.): *Mezőgazdasági szövetkezetek Magyarországon*. Szeged, 1985. 87.

³² MTVA Archívum: Perjés Klára – Egy termelőszövetkezeti elnök portréja (adás: 1980. 01. 23.).

1. táblázat – A fontosabb növények termésátlagainak alakulása, 1963–1964

	1963		1964	
	Mennyiség (hold)	Termésátlag (q/hold)	Mennyiség (hold)	Termésátlag (q/hold)
Búza	240	4,55	238	7,2
Burgonya	111	19	160	34,7
Kukorica	573	6	300	11,5
Paradicsom	86	72	131	87,1

Forrás: Sz. Lukács Imre: *A mi falunk, a mi gazdaságunk*. Forráskút, 1970. 14–15.

A termésátlagok az előző évihez képest jelentősen megnöttek, ami a talajerő-utánpótlásnak köszönhető;³³ holdanként 120 q trágya jutott.³⁴ A termésátlagok növekedése itt még megmagyarázza a bevétel növekedését. Átgondoltabb lett a termelés, így lehetett az egyesült téesz már az első évben nyereséges. 1965-ben az addig veszteségesen működő állattenyésztési ágazatnak különösen jó éve volt. Az előirányzott tervet sertésenyésztésből sikerült megháromszorozni,³⁵ habár a bevételi és kiadási adatokról nem esik szó. Ugyanakkor Ábrahám Vince szerint a Haladás Tsz profiltisztítási célból nem fordított különös figyelmet a sertésenyésztésre,³⁶ inkább a juh- és tehénistállóba fektettek. 1967-ben, feltehetőleg a belvíz miatt, a termelési adatok az előző évi növekedéshez képest visszaestek, de a következő években folytatódott a téesz fejlődése. A vizsgált időszakban három, külön-külön 108 férőhelyes korszerű istálló épült,³⁷ amit kiegészített a 3000 literes tejfeldolgozó-üzem. A kertészeti fejlesztések, artézi kutak fúrása után az igazán komoly beruházások az új gazdasági mechanizmus beindulása után kez-

³³ Elképzelhető, hogy a jobb időjárás is közrejátszott a termésátlagok javulásában, de az erre vonatkozó adatokat nem lehet pontosan felderíteni.

³⁴ Sz. Lukács: *A mi falunk, a mi gazdaságunk*. i. m. 15.

³⁵ *Délmagyarország*, 1965. november 28.

³⁶ Melléklet – Ábrahám Vince.

³⁷ Ezekre az állami támogatás mértéke a beruházás összegének 35%-a volt.

dődtek, amikor a kormányzat lehetővé tette a nem csak szűk értelemben vett mezőgazdasági fejlődés felgyorsítását, hanem az ehhez kapcsolódó ipari beruházásokat is.³⁸ A kezdeti évek megkoronázása volt 1969-ben a 120 vagonos hűtőház felépítése, amely félig állami támogatásból, félig saját beruházásból épült. Ez 5,5 millió Ft-ba került, havonta 75 000 Ft hasznot termelt a kezdeti időszakban,³⁹ és 5-6 éves megtérülési időt számoltak a beruházásra. A beruházások mellett a téesz vezetősége nagy gondot fordított a talajerő-utánpótlásra, ami az alacsony aranykorona értékű földeken elengedhetetlen. 1970-re a téesz talajerő-gazdálkodásra majdnem 2000 siló szerves trágyát használt fel.⁴⁰ A következő táblázatban szemléltetem néhány fontosabb növényfajta termésátlagának növekedését a vizsgált időszakban, kiegészítve az 1970-i országos termésátlaggal.

2. táblázat – Néhány fontosabb mutató a termésátlagok változásáról a vizsgált időszakban

	1964	1970	Országos átlag, 1970
Búza (q/h)	7,2	13,6	11,9
Burgonya (q/h)	34,7	70,6	65,71
Kukorica (q/h)	11,5	21	19,56

Forrás: Saját szerkesztés Sz. Lukács Imre idézett könyvei és Csizmadia Ernő könyve (1984) alapján

A fontosabb növények holdankénti termelése csaknem megduplázódtak. A termésátlagok impresszív növekedése azonban csak alapjául szolgált a fejlődésnek, még akkor is, ha az alacsony aranykorona értékű homoki termelés meghaladta az országos átlagot. A szarvasmarha-állomány növekedé-

³⁸ Csizmadia Ernő: Az MSZMP agrárpolitikája és a magyar gazdaság. Budapest, 1984. 170.

³⁹ MTVA Archívum: Holakovszky István – Így élünk mi a forráskúti Haladás Tsz-ben (adás: 1970. 09. 25.).

⁴⁰ Sz. Lukács: A mi falunk, a mi gazdaságunk. i. m. 47.

se mutatja legjobban a beruházások sikerét: 1964-ben 127, míg 1970-ben már 508 szarvasmarha tartozott a téesz állományához.⁴¹

A gazdasági mutatók vizsgálata⁴²

A vizsgált időszakban a Tsz gazdasági mutatóit öt adat alapján szeretném feltárni: a téesz összes vagyona, a téesz tiszta vagyona, az egy dolgozóra jutó jövedelem, a szövetkezeti bruttó jövedelem, illetve a beruházások alakulása alapján. Az alábbi táblázat ezen adatokat tartalmazza kétéves bontásban.

3. táblázat – A Haladás Tsz legfontosabb gazdasági adatainak összesítése, 1964–1970 (eFt)

	1964	1966	1968	1970
A Tsz összes vagyona	16 693	25 937	36 442	70 508
A Tsz tiszta vagyona	7236	17 414	27 725	42 371
Egy dolgozóra jutó bruttó jövedelem	6,94	12,52	12,94	16,74
A beruházások mértéke	800	n.a.	10 998	6528 ⁴³

Forrás: Saját szerkesztés Sz. Lukács Imre idézett könyvei alapján

A táblázat adatai alapján tehát megállapítható, hogy Haladás Tsz összes vagyona több mint megnégyszereződött, a tiszta vagyon pedig több mint hatszorosára növekedett. Ebből azt a következtetést lehet levonni, hogy a kötelezettségek (hitel) csökkentek, mert a tiszta vagyon nagyobb mértékben nőtt, mint az összes vagyon. A szövetkezeti bruttó jövedelem megötszörö-

⁴¹ Sz. Lukács: *Negyedszázad a homokon a Haladás Tsz-ben...* i. m. 11.

⁴² A gazdasági adatok elemzéséhez hozzátartozik az a megállapítás, mely szerint a 1965-től a téeszek konszolidálása utáni magyar agrárium világszinten is kiemelkedő volt.

⁴³ A beruházott összeg 1964–1976 között folyamatosan emelkedett, csak ebben az évben volt tapasztalható ez a visszaesés. A beruházás mértéke 1969-ben 15 873 000 Ft, míg 1971-ben 18 060 000 Ft volt.

zódott. Az egy dolgozóra jutó jövedelem azonban nem növekedett ilyen nagy ütemben: kicsit több mint a kétszeresére nőtt. A beruházások mértékével – mely a vizsgált időszakban meghúsyszorozódott – ezt összevetve megállapíthatjuk, hogy a téesz vezetése inkább a beruházásokra összpontosított, nem pedig a bérek emelésére. Ahhoz, hogy a téeszben fennálló jövedelmi viszonyokat pontosabban értelmezni tudjuk, össze kell vetnünk a fizetések és a reálbér változását országos perspektívában.

4. táblázat – Havi bruttó átlagjövedelem és a reálbér változása, 1964–1970

	Havi bruttó átlagjövedelem alakulása a Haladás Tsz-ben (Ft)	Havi bruttó átlagjövedelem (országos átlag, Ft)	A reálbér változása (1960 = 100%)
1964	578	1757	109
1966	1043	1856	112
1968	1078	1928	118
1970	1395	2222	129

Forrás: Saját szerkesztés Sz. Lukács Imre idézett könyvei és a KSH⁴⁴ adatai alapján

Az országos átlaghoz képest a Haladás Tsz dolgozói alacsonyabb bért kaptak, habár a vizsgált időszakban sokkal nagyobb mértékben növekedett a téesz-dolgozók⁴⁵ fizetése, mint az országos átlagfizetés. Valuch Tibor saját szerkesztésű ábrája alapján azonban megállapítható, hogy a Haladás Tsz-ben a tagok jövedelme még a mezőgazdasági dolgozók átlagbéréből is elmaradt. Talán emiatt is Sándor Tibor téesz-elnök fontosnak tartotta, hogy a fizetések minden hónap 10-én pontosan rendelkezésre álljanak,⁴⁶ így adva a motivációt a téeszben dolgozóknak. Ugyanis a Haladás Tsz-ben a vezetőség

⁴⁴ http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_hosszu/h_qli001.html, utolsó megtekintés: 2016. 10. 27.

⁴⁵ Láttuk, az állandó tagság létszáma 760-780 között mozgott, 1970-ben 120 állandó dolgozó segítette a téesz munkáját.

⁴⁶ MTVA Archívum: Perjés Klára – Egy termelészövetkezeti elnök portréja. i. m.

javaslatára már korán átálltak a készpénzes kifizetésekre. A Haladás Tsz tehát nem növelte arányosan a fizetéseket. Azonban a tagság ezzel meg volt elégedve. A reálbér növekedett, ami nagyobb vásárlóerőt biztosított a dolgozóknak. Az alacsony fizetések ellenére a részes művelésben végzett tevékenység fejében, ha teljesült a termelési terv, 30–50%-át a haszonnak megkapták. Ezen felül a háztájiban⁴⁷ megszerzett jövedelem is kiegészítette a tagok fizetését.⁴⁸ A Haladás Tsz-ben minden tag egy hold háztáji földet kapott, ezen felül a tagok művelték a pedagógusoknak juttatott földet is, így előfordult, hogy egy család 3-4 hold földdel rendelkezett háztájiban. A fenti adatok fényében megállapítom, hogy a Haladás Tsz a vizsgált időszakban rendkívüli mértékben növelte jövedelmét és arányaiban a fizetéseket is. A következőkben be fogom mutatni ennek az ütemes fejlődésnek az okait.

Modern menedzsmentszemlélet a Haladás Tsz-ben

Az általam vizsgált Haladás Tsz-ben megfigyelhető a magyar agrármodell három pólusa: növénytermesztés, állattenyésztés, illetve a nem mezőgazdasági tevékenység.⁴⁹ Továbbá megállapítható, hogy a Haladás Tsz-ben is megvalósult az 1970-es évekre az az agrártermelési modell, amely szintén három lábra támaszkodott: diverzifikált nagyüzem, az árutermelő kisgazdaságok rendszere, amely a nagyüzem részeként fejlődött, valamint a termelési rendszerek mint komplex szolgáltató, ellátó és fejlesztő folyamatok.⁵⁰ Úgy is fogalmazhatnánk: „*ahogy a nagykönyvben meg van írva*”. A termelésen felül a Haladás Tsz fejlődésének okaként egyértelműen a vezetőséget kell megjelölni, amit kiegészít az infrastruktúra jó kiépítettsége. Megállapítható, hogy akarva-akaratlanul, de a Haladás Tsz vezetősége használta a modern menedzsment-szemlélet alapelveit. A tervezés, szervezés, vezetés, ellenőrzés összehangolt működése, illetve működtetése volt a legfontosabb oka a gazdasági fejlődésnek. Mit is jelentett ez a Haladás Tsz esetén?

⁴⁷ A háztáji gazdálkodást segítette egy 1960-i kormányrendelet, mely szerint a tagok az addiginál több állatot tarthattak, valamint a nevelési vagy hizlalási szerződésekre lekötött sertésekre vonatkozó korlátozást is megszüntették.

⁴⁸ 1969-ben a téesz 3 000 000 Ft részesedést és prémiumot fizetett ki a tagságnak.

⁴⁹ Benet Iván: Az új magyar agrárpolitika előzményei és jellemzői (1). *Statisztikai Szemle*, 74. évf. (1997), 3. sz. 212.

⁵⁰ Kendőzetlenül a mezőgazdaságról. *Statisztikai Szemle*. 72. évf. (1995), 11. sz. 924.

Tervezés

A tervezés szükségét három tényező indokolja: a vállalat adaptációs képességének növelése, folyamatos tanulási tevékenység, illetve a vállalati ösztönzés.⁵¹ A Haladás Tsz-en belül az adaptációs képességre nem kellett nagy hangsúlyt fektetni, miután az egész gazdaság tervgazdálkodáson alapult, kevésbé volt kiszolgáltatva a piaci mechanizmusoknak. A folyamatos tanulási tevékenységet a téesz biztosította, a pénz és a profit évszázados ösztönző ereje pedig hajtotta a tagságot. A részes művelési rendszernek köszönhetően a közös érdekek is előtérbe kerültek. Az alacsony (de gyorsan emelkedő) fizetések ellenére a dolgozók a saját bőrükön tapasztalták a változásokat: épültek a házak, egyre több motorkerékpár, autó, fogyasztási cikk volt a faluban. A környezeti korlátokat is könnyen leküzdötte a téesz; itt térnek ki az infrastruktúrára. Az alacsony termőképességű földterület az egyetlen tényező, ami a gazdaságosságot hátráltatta.⁵² A közúti közlekedés Szeged felé jól kiépített volt,⁵³ a balástyai vasútállomás a fővárossal való gyors összeköttetést biztosította. Viszonylag gyorsan el lehetett érni a fővárosi és egyéb piacokat közúton is, amit a téesz saját tehergépkocsijaival biztosított. Ezek száma a vizsgált időszakban 20 és 30 közé tehető. A téesz vezetése a villamosításra, gépesítésre sem sajnálta a pénzt. 1967-re a tanyákba is kivezették a villanyt, 1970 végére pedig 25 tehergépkocsi, 38 traktor, 6 kombájn és 1 krumplikombájn⁵⁴ állt a téesz rendelkezésére.⁵⁵

⁵¹ Farkas Ferenc – Balogh Gábor – Rideg András: *Menedzsment alapvetések és funkciók*. Pécs, 2015. 166.

⁵² A tervezés tekintetében a vezetőség sikere abban rejlett, hogy az alacsony termőképességű homokon a megfelelő növénykultúrát honosították meg.

⁵³ A buszok Szeged felé ritkán jártak, ami hozzájárult ahhoz, hogy a munkaerő nagy része helyben maradjon. A vizsgált időszakban ritkán fordult elő munkaerőhiány.

⁵⁴ 1973-ra a gépek és járművek értéke kb. 20 000 000 Ft-ot tett ki.

⁵⁵ Sz. Lukács: *Negyedszázad a homokon a Haladás Tsz-ben...* i. m. 11.

Szervezés

A szervezési folyamatokhoz elsősorban a szervezeti hierarchia kapcsolható. Az elnök, Sándor Tibor mindent a kezében tartott,⁵⁶ de közvetlen munkatársai precíz munkavégzése is hozzájárult a fejlődéshez. A Haladás Tsz nagyvállalatként működött, ami maga után vonta a funkcionális munkamegosztást, ami meg is valósult a téveszen belül: az elnökség alatt középvezetőként az ágazatvezetők, majd a vezetés alsó fokán a brigádvezetők álltak. A funkcionális szervezet alapformájához illeszkedett a Haladás Tsz is: a vezetőt olyan „törzskar” vette körül, amely nélkül a vezetői erények ellenére sem valósult volna meg az ilyen léptékű fejlődés. A funkcionális szervezet előnyeit a Haladás Tsz kihasználta: gyorsan áramlott az információ, a szervezet átlátható volt, a tervezés és a stratégia kialakítása nem vett sok időt igénybe a kiszámítható viszonyok miatt. A hátrányait pedig minimalizálta: a vezetőség a belső feszültségeket maguk között intézte, kifelé egységesen léptek fel, érdekellentétek alig voltak. A szervezeti méret a vizsgált időszakban nem növekedett, nem burjánzottak túl az egyes ágazatok. A stratégiai szemlélet végig megmaradt, a stabil környezetben Sándor Tibor kereste a piaci réseket, amiket be lehet tölteni.⁵⁷ Az egyetlen probléma, amit nem tudtak orvosolni, az éppen az előmeneteli lehetőségek hiánya volt. A ranglétrán való előrejutásra csak akkor volt lehetőség, ha valamelyik vezetőségi tag nyugdíjba ment, elment máshova dolgozni, vagy esetleg elhunyt.⁵⁸

Vezetés

A menedzsmenttörténet korabeli szakaszában a vezetéselméleti kutatások a vezetők tulajdonságaira fókuszáltak. Ezt sok kritika érte, az elemzés alapja eltolódott a magatartásformák vizsgálatára. A szemléletváltás éppen az 1950–1960-as években történt,⁵⁹ így e két faktor alapján fogok én is elemezni. A kutatás alapján megállapítható, hogy a Haladás Tsz esetén a veze-

⁵⁶ Kiegészítésképpen: a marketingmódszerek még nemzetközi szinten is gyerekcipőben jártak. Sándor Tibor a következő szlogennel különböztette meg a forrásküti krumplit: „*A forrásküti krumplinak eleganciája van.*”

⁵⁷ 1. melléklet – Molnár István.

⁵⁸ Ez később be is következett: 1974-ben, az utolsó egyesüléskor Molnár István az adóhivatalhoz ment, Ábrahám Vince pedig Ruzsára ment téesz-elnöknek.

⁵⁹ Bakacsi Gyula: *Szervezeti magatartás és vezetés*. Budapest, 2004. 184–185.

tők tulajdonságai kerültek előtérbe. Habár ő maga nem tudta, de Sándor Tibor volt a karizmatikus vezető⁶⁰ archetípusa⁶¹. További aspektusból vizsgálva, Sándor Tibor nárcisztikus vezetőnek is számított: katalizátorként működve vezette a körülötte lévőket, addig ki nem próbált módszereket alkalmazott.⁶² A döntésközpontú elméletre alapozva pedig Sándor Tibor autoriter vezető volt.⁶³ Az ő keménysége mellett Ábrahám Vince könnyebben szót értett az emberekkel. Allegóriába illő hasonlattal így fogalmaznék: Sándor Tibor volt az agy, Ábrahám Vince a szív, Molnár István és Dudás Gusztáv pedig a téész precízen dolgozó kezei. Ők négyen remekül kiegészítették egymást. Viszont a szövetkezeti demokrácia névlegesen működött; a tagoknak formálisan volt csak beleszólása a hosszú távú döntésekbe. A kommunikáció egyirányú volt, fentről lefele irányult, az elnök nem tűrt ellentmondást.

Ellenőrzés

Az ellenőrzés segít abban, hogy a teljesítménybeli hozzájárulások a tervekkel összhangban legyenek.⁶⁴ A menedzsmentelmélet szerint a vezetők egyik leggyakoribb hibája, hogy a menedzsmentfolyamat ezen utolsó lépcsőfokát elfelejtik. A Haladás vezetősége nem feledkezett meg róla. A vezetőség által végzett kontroll hatékonysága abban rejlett, hogy az ellenőrzések közérthetők és rendszeresek voltak, ám olykor büntetéssel is jártak. Ez utóbbi az elméletben kevésbé jövedelmező, mint a pozitív szemlélet, a gyakorlat a Haladás Tsz esetén mégis az ellenkezőjét mutatta. Több interjú során is elhangzott, hogy a reggeli eligazítás után Sándor Tibor motorral járta a vidéket és ellenőrizte, hogyan folyik a munka.⁶⁵ A nem dolgozókat, helyelőkét megbüntette, hazaküldte, ha többször is figyelmeztetni kellett őket, akár el is bocsájtotta őket a téész kötelékéből.⁶⁶

⁶⁰ A karizma meghatározásának öt jellemző pontja: különleges képességgel rendelkező személy, reménytelen helyzet, megoldásra váró jövőkép, követők, a jövőkép hitele, a képességek alkalmazásának sikere.

⁶¹ Farkas – Balogh – Rideg: *Menedzsment alapvetések és funkciók*. i. m. 144.

⁶² Uo. 148.

⁶³ Bakacsi: *Szervezeti magatartás és vezetés*. i. m. 185.

⁶⁴ Farkas – Balogh – Rideg: *Menedzsment alapvetések és funkciók*. i. m. 191.

⁶⁵ 1. melléklet – Ábrahám Vince, Molnár István.

⁶⁶ 1. melléklet – Ábrahám Vince.

Összegzés

A tanulmányból látható, hogy nehézkes kezdés után, tanulva a Rákosi-rendszer hibáiból, a Kádár-korszak agrárpolitikája már teljesen más alapon mozgott. Előtérbe kerültek a paraszti érdekek, de párhuzamosan kialakult a nagyüzemi termelés is. Ez a kettősség szolgáltatta az alapot a fejlődéshez. Ám ez mit sem ért volna, ha az általam vizsgált forráskúti Haladás Tsz vezetése nem keresi a lehetőségeket, nem él a támogatásokkal, a megtermelt profitot nem forgatja vissza a téeszbe. A gazdasági adatok nyers elemzése azonban nem mutatott volna rá arra, hogy valóban mik voltak a vizsgált időszakban végbement fejlődés legfőbb mozgatórugói. Erre a kérdésre az *oral history* módszertanával végzett kutatás adta meg a választ. A téesz-vezetőség személyiségének feltérképezése után jött a felismerés: a korszellemet megelőző menedzserszemlélet, amely a józan paraszti ész, valamint a vezetőség vele született és/vagy tanult ösztöneinek idült kombinációja volt az, ami megalapozta a fejlődést. Mai szemmel azt mondhatnánk: „*nincs új a nap alatt*”, vagyis abban nincs semmi újdonság, hogy egy téesz/vállalat sikeres lehet, ha megfelelő módon képes alkalmazkodni a fennálló viszonyokhoz. Viszont ötven évvel ezelőtt a modern menedzsment módszereinek alkalmazása igenis nívumnak számított, főleg a szocialista tömb országain belül. Főleg egy magyarországi apró településen, melynek lélekszáma a 3000 főt sem érte el. Összegezve tehát megállapíthatjuk, hogy a Magyarországon akkoriban nem/alig ismert menedzsment-folyamatok megjelenése, ez az ösztönös tudásbeli előny segítette hozzá a Haladás Tsz-t az alföldi „*gazdasági csodához*”.

Melléklet – interjúk⁶⁷

Ábrahám Vince, főagronómus

Az egész életemet a homokon töltöttem, és Sándor Tibor meghívására kezdtem el friss diplomásként a forráskúti Haladás Tsz-ben dolgozni. Az emberek hozzáállása is olyan volt, nem volt teljes körű a bizalom se a téesz, se az ő jövőjük tekintetében, hisz mindent, amit elkezdtünk a nagyüzem létrehozása érdekében, sértette az emberek magánérzetét. Kettős játékot játszottunk: mindent megtettünk a nagyüzem létrehozásáért, ugyanakkor a háztáji gazdálkodás megvalósulására is igyekeztünk figyelni, hogy minden erő-

⁶⁷ Az interjúkat készítette: Kocsis Ádám, Forráskút–Szeged, 2016. szeptember.

sődjön. A bizalom helyreállításához kb. 1,5 év kellett. Addigra az emberek értették az öreg Sándort. Tibor nagyon fölényes volt, én közvetlenebb voltam velük, magam is parasztyerek vagyok. Nem volt okom a nagyképűsége, jó kapcsolatban voltam az emberekkel, szigorú voltam és igazságos. Tibor szigorú volt és igazságtalan.

Forráskút elég elmaradott, szegényes községnek tűnt, de a későbbi évek során, amint azt mindenki tudja, nagyon sokat fejlődött a község, jó híré és jó módú községgé vált. A kertészet volt az első szempont: az ő nagyszülei birtokára építették fel. Burgonya, paradicsom volt a fő fókuszpont, de az állattenyésztés is fejlődött. A sertésenyésztésre nem álltunk be. Belterjes volt a gazdaság, egy idő után áttértünk a részes művelésre. Még munkaegységrendszerrel indultunk, de nagyon gyorsan áttértünk a készpénzre, különböző normafüzetek szerint órabért kapott mindenki. A téesz eszközeit bizonyos összeg ellenében lehetett használni. A munkaerőt biztosítani kellett, a munkaelőírásokat szigorúan vettük. A tagoknak bizonyos munkanapot teljesíteni kellett, de valakinek ez nehezen ment, mert olyan sok háztáji gazdálkodása volt.

A centralizáció és a technikai fejlesztések voltak a legfontosabbak. 1-1,5 évig ki voltunk szolgáltatva a gépállomásoknak, az eszközöket megvásároltuk, mert jó kapcsolataim voltak ott, mert ott dolgoztam. Jó pár traktort, gépet vásároltunk. A legtöbbet saját erőből csináltuk, de igénybe vettünk állami támogatást is. A gépberuházásoknál csak az elején volt, aztán ezek teljesen megszűntek. Miután a szövetkezetek megerősödtek. A veszteséges téeszeket az állam szanálta, a Haladást sose kellett. Állami támogatást és saját erőt is igénybe vettünk. Az emberek az új gépek megjelenésével féltették a munkát: sok felvilágosítást kellett végezni, de a kitűzött cél megvolt. A szövetkezeti demokráciát is alkalmaztuk, de a másik oldalról a szigort is. Az állami támogatási rendszer jó volt, mert a fizetés egyik részét a téesz, a másikat az állam adta.

Jól ki volt építve a téeszben a szociális háló. Temetési segély, születési segély, fizetési előleg, vagy valami külön elbírálás alá esőt, odavitte a vezetőséghez, ott megszavaztuk. A lényeg az volt, hogy stabilizálni tudtuk az embereket, munkára serkenti, a homokkal harmonizáló gazdaságot hoztunk létre. A fizetés az megvolt minden hónap 10-én, ez fontos motiváció volt. Ezek voltak a nyitjai a fejlődésnek. Az egyesülés után döcögött a termelés, 67-68-ban már egész jól ment. A 70-es években erős volt a hajlam arra, hogy oldják az eredetileg elképzelt kolhozos felfogást, mint ami az állami gazdálkodásokban volt. Liberálisabban lehetett csinálni a dolgokat. Rugal-

masan lehetett kezelni az ügyeket. Ez azt jelenti, hogy nem kötött szigorúan az a vaskemény elképzelés, saját magam belátásom szerint cselekedhettem, persze tudni kellett a határokat.

Az elnököt nyilaskeresztesnek csúfolták, de volt is köze a nyilaspárthoz, de aztán ő azt mondta, hogy marxista. Párton kívüli marxista, neki én voltam a komcsi. Párttag voltam, de nem érdekelt a párt. Ő nem volt párttag, fel se vették volna, de megtúrték. Jó kapcsolatunk volt a bankkal, de néhány év múlva teljesen átmentünk saját erőre. Az öreg nagy bűvész volt, a kereskedelemre nem sajnálta az időt, energiát, de minket se. Sok tehergépkocsit vásároltunk, az áru ment fel Pestre. Annak idején Forráskút többet termelt, mint az egész járás. Szolgáltattunk is az emberek felé, ami elég jól ment. A háztáji gazdaságokat is elláttuk. A Tibornak és a szakembergárdának elsőrendű szerepe volt a téesz fejlődésében. Elsőre a párttal háborúban állt, de aztán kibékült velük. A keménysége visszaütött. A háta mögött sokan gyalázták Sándor Tibort.

Reggel 6-kor kezdtünk, sötétedésig dolgoztunk. Sokszor benéztünk a Bakancsosba, megittunk egy üveg konyakot. Másnap reggel indult a munka, 6-kor szétzavartuk az embereket az utasításokkal reggelente. Minden délután tartottunk a brigádvezetőktől felfele eligazítást a másnapi munkáról. Ezt kellett kivitelezni. Majd ellenőriztük is. Az a jó vezető, aki nemcsak kiadja az ukázt, de ellenőrzi is. Sok embert meg kellett fenýíteni. Szigorúan, de másnap mintha mi se történt volna.

Nagyon jó tanítóiskola volt a fiataloknak, akár műszaki vonalon is. Ezek országot láttak, ragadt rájuk sok minden. Talán ennek is köszönhető, hogy olyan fejlődés ment végbe. Sok gép, komoly műhely, ügyes gyerekek dolgoztak ott. A vezetők nem maszekoltak, bár elég jó volt a fizetésünk, elégedett voltam. Tibornak volt saját személygépkocsija. Egy fekete merci, a Dávidnak, az elnökhelyettesnek is volt autója.

Forráskúton az emberek könnyebben „mechanizálódtak” az újhoz, kevésbé voltak individuálisak, könnyebb volt a nagyüzemi tevékenységet kivitelezni.

Egy vezető nem lehet túl liberális, a vezetőnek értenie kell ahhoz, hogy mikor kell változtatni, érezni, tudni, nem csak a saját feje után menni. Akkor mi úgy éltünk, hogy ez a rendszer örökké fog tartani. Ki gondolta volna, hogy jön egy 1989? Ez nem rajtunk múlt.

Dudás Gusztáv főkönyvelő-helyettes

Az 1960-as években megindult a gazdaság második szocialista átszervezése, emiatt megjelentek vezetők a helyi vezetőkkel tárgyalva, ők iskoláztatnak engem be. Ennek keretében levelezőn végeztem el a képesített könyvelő képzést, vizsgát tettem. Megválasztottak könyvelőnek, minden a szövetkezet alakításához kapcsolatos dolgot nekem kellett megcsinálnom. Kapcsolatfelvétel, leltár, vagyonszűrés. Ezt összesítve alakult meg a vagyonszűrés, 1961. január 19-én. Ezt már összesítve a közgyűlés elfogadta, tudomásul vette. A legnehezebb az adóhivatallal való kapcsolat volt, habár nem büntették meg egyszer se a téeszt. A TESZÖV revizori irodánál tanácsadó voltam, jó volt a kapcsolat. A revizorok ide úgy jöttek, hogy kíváncsiak voltak az általam végzett munkára, az elődeiktől ugyanis azt hallották, hogy itt nemigen lehet hibát találni.

Egy oka volt, hogy a téesz jól működött. Ki kell mondani, hogy a téesz-elnök és a köré gyűjtött szakembereknek volt köszönhető a téesz fejlődése. Megépültek a szarvasmarhatelepek, hűtőházak, baromfitelepek, szárítóüzem, üvegházak. Az állami támogatás rendeleti úton jutott el hozzánk, évente változott, hogy mire jut támogatás. Sándor Tibor példátlan vezető volt. 5-kor kezdte a munkát, este 7-8-ig bent volt. A munkájának élt. A rendszer által kisémmizett, elüldözött embert elfogad a járási tanács, megyetanács, az általa felmutatott eredményekért. Járt a minisztériumba, ők is jártak ide. Az állami támogatásokat, amit lehet, kilobbiztuk. Abból épültek a létesítmények. Megvolt, hogy mire hány százalék járt, a többit saját erőből kellett hozzátenni. Megkapta a Munkaéremrend arany fokozatát, annak ellenére, hogy nyilas volt.⁶⁸ Filmet is csináltak az ő munkásságáról.⁶⁹

Molnár István főkönyvelő

1961-ben kerültem ki Forráskútra, 1964-ben lettem főkönyvelő. Akkor nagy szegénység volt, viszont amikor a tehetős gazdák összejöttek, már könnyebben ment. A téesz adta a gépeket, a tagok részesbe művelték a földet, aztán megkapták, ami járt nekik. A kezdeti időszakban az éltette a téeszt, hogy kedvezőtlen adottságú téesz volt, és állami támogatást kaptunk. Az árbevétel, ahogy növekedett, bizonyos támogatást lehetett kérni. Volt, amikor 1 milliót is. Az állami támogatás ettől függetlenül sokat segített, előfordult, hogy az húzta ki bennünket [gazdaságilag]. A dolgozóknak, ha volt

⁶⁸ Ezt Dudás Gusztáv nem mondta ki, de csak mert nem szereti a szót.

⁶⁹ Talán Mészáros Márta.

nyereség, akkor prémiumot osztottunk. Az alacsony fizetések miatt nem háborogtak a tagok, ott volt még a háztáji, és ha meg voltak szorulva, a Tibi mindig megadta nekik. Az állami támogatást is szinte minden évben igénybe vettük, eleinte sok állatot se tartottunk. A beruházásokat szükség szerint igazítottuk. Paradicsomból és a kertészeti árukból volt a legnagyobb a bevétel. A szállításból is nagy volt a haszon, 30-40 teherautó volt, rengeteg traktor. A tagoknak is végeztünk ezekkel szolgáltatást. A téesz fejlődése egyértelműen Sándor Tiborhoz köthető. Kemény, de igazságos vezető volt. Mindig kereste, hogy mi lenne a kedvező dolog. Sokat járkált az országban, nyitott szemmel járt. Mindent, amit meglátott, beleképzelte a Haladás Tsz-be. Nem tanulta sehol, de magával hozta ezt a tehetséget. A Vince, ahogy oda került, a mezőgazdasági dolgokat nagyon szakszerűen kezelte. Mi meg csináltuk a könyvelést, rendben tartottuk a számadást. Minket is ellenőriztek, de nagyobb hibákat nem találtak. Mi hárman nagyon jól együtt tudtunk dolgozni. [Sándor Tibor] Kitalálta, hogy cseresznyepaprikát kell termelni, mert azt Budapesten savanyításra jól el lehet adni. De, hogy az egyik szavammal a másikba vágjak, akkor már meg volt vásárolva a Bosnyák téren egy terület, oda hordtuk fel az árut. A szállításokat is ellenőrizte. A teherautó után mentünk és egyszer észrevette, hogy feketén vállal valaki fuvart, mondta neki, hogy máskor ne forduljon elő. A visszaélésekre nagyon vigyázott. Nem nagyon voltak lopások. Ő kezdte a munkát reggel, ő fejezte be este. Ellenőrzéssel indult a nap, csak utána mentünk az irodába. Majd hárman jöttünk haza [Sándor Tibor, Ábrahám Vince, Molnár István], miután mindenki elment haza. Néha megálltunk a Bakancsosban, kiértékeljük a munkát. A Haladás után az APEH-hez kerültem, két évente ellenőrizték a téeszeket, ha csak valaki nem szólt, hogy probléma van.