

שיעור בניהול מהצוות שחולל מהפכה בשדה התעופה השנא בניו יורק

סיירת עילית של מהנדסים קיבלה משימה לוודא שטרמינל B הנוצץ בלה גוארדיה יהיה מוכן לפתיחה • הלקחים מהשדרוג שעבר שדה התעופה המתפורר יכולים לעזור לכל חברה

בן כהן 19.11.2022 [The Wall Street Journal](https://www.wsj.com) **גלובס**

"החלק הגרוע ביותר של שדה התעופה הגרוע ביותר בעולם", היה אחד הדברים היותר מנומסים שניתן לומר על טרמינל B הישן בנמל התעופה לה גוארדיה בניו יורק. אבל האם עברתם בלה גוארדיה לאחרונה?

הוא כבר לא דוחה. דווקא די נחמד. למעשה, כשפאנל מומחים בחר לאחרונה את בניין שדה התעופה הטוב ביותר, הם העניקו את הכבוד הזה לטרמינל B. זה כאילו רשת המזון המהיר ארביז' הייתה זוכה בפרס ג'יימס בירד, "האוסקר של הקולינריה".

רציתי לדעת מי היה אחראי לשינוי ואיך הם הצליחו לעשות כזה דבר. מסתבר שהאנשים החשובים ביותר בפרויקט השיפוץ, היו בתפקידים שזוכים להכי מעט הערכה מהציבור. הם שייכים לקבוצת עילית קטנה של עובדים העוסקים ב"מוכנות תפעולית (operational readiness and transition - ORAT)", היא לוודא את המוכנות של טרמינל B לשינוי.

לא לכל עסק יש את הצרכים הייחודיים של פרויקט בנייה כמו בלה גוארדיה, שם הטרמינל הישן והעלוב נהרס והוחלף בטרמינל חדש ונוצץ, אבל עקרונות העבודה אוניברסליים מספיק כך שכל חברה יכולה להרוויח מהעסקת צוות ORAT. הם זיהו סיכונים כדי לצמצם אותם; הם הקטינו מקרים של אי ודאות; הם דאגו בקשר לדברים הקטנים, כדי להבטיח את ההצלחה בדברים הגדולים.

בראש הצוות עמד מהנדס קנדי ששמו פרנק סקרמין. הוא מעולם לא דרך בלה גוארדיה. סקרמין ניהל שדה תעופה קטן באונטריו כשהועסק כראש צוות ORAT של טרמינל B. כשהוא אמר לאנשים איפה הוא עובד הוא שמע רק תלונות על כמה הם שונאים את שדה התעופה. "המטרה שלנו היא לשנות את זה", אמר. "אנחנו רוצים לשנות את הנרטיב מ'אני שונא את זה' ל'אני אוהב את זה'."

מרגיע ואפילו מהנה

והיה הרבה מה לשנא. טרמינל B, נמל הבית המתפורר של חמש חברות תעופה - אמריקן, סאות'ווסט, יונייטד, ג'ט בלו ואייר קנדה, החברה בה סקרמין בעצמו טס הביתה - היה אפל ומכוער עם תקרות נמוכות, מסדרונות צרים וגג דולף. כמו כן, היו בו ציפורים. העלבון הצורב ביותר, מבין שלל דברים שלא יעלו על הכתב, היה כשג'ו ביידן אמר עליו שהוא שייך ל"עולם השלישי" בנאום בנושאי תשתיות שנשא ב-2014. כדי לתקן זאת היו נחוצים מיליארדי דולרים ומה שהרגיש כמו עשורים. מאמץ ההצלה הצריך שיתוף פעולה ציבורי-פרטי בין רשות הנמלים ו-LaGuardia Gateway Partners, קונסורציום הכולל את Vantage Airport Group, חברה הניהול שעסקה בפיתוח הטרמינל ומעסיקה את סקרמין.

סקרמין הוא סוג של גיק, כשהוא טס לחופשה הוא לא יכול להתאפק ובשדות תעופה הוא בודק האם יש שאריות אבק בפינות נידחות או מודד בעין את המרחק בין עמודים תומכים באזור שערי העלייה למטוס. המילה בה השתמש לתיאור לה גוארדיה אינה זו שעולה לרוב המבקרים בראש. "זה היה מעניין", אמר סקרמין. "הוא היה מוזנח. הוא היה לא נקי. זה היה... מעניין."

הצוות שלו השאיר את הטרמינל המעניין הזה בפעולה בזמן שתכנן את הטרמינל החדש, באתר בנייה קטן ומוגבל בין כביש מהיר ומפרץ. חדר ישיבות פנוי שימש כמשרד וכשולחנות כתיבה הם השתמשו בשולחנות מתקפלים. רשת ה-WiFi שלהם הייתה הרשת הפתוחה של השדה.

בזמן הטרנספורמציה בלה גוארדיה בין 2016 ל-2022, היו בדרך כלל חמישה עובדים שממוקדים ב־ORAT שעבדו במשמרות של 12 שעות כדי להבטיח כיסוי של 24 שעות בתקופות קריטיות. הם היו הדבק שהחזיק את הפרויקט. הם תיאמו בין הצוותים התפעוליים וצוותי פועלי הבניין כדי שהשיפוץ יעבור באופן חלק. הם בדקו את שדה התעופה בכל אופן שרק יכלו כדי למצוא פגמים. כשהם שמעו צפירות, הם יצאו החוצה לכוון את התנועה. הייתה בעיה, והם ניסו לפתור אותה. זו דרך ה־ORAT.

תחום ה־ORAT נולד בשדה התעופה במינכן, שפתיחתו ב־1992 עברה באופן חלק. מאז הנוהג אומץ באופן נרחב בגלל הפרעות לוגיסטיות בולטות בפתיחות של שדות תעופה אחרים, כאלה שצוותי ORAT היו יכולים למנוע. גיקים של תעופה עדיין חשים רעד כשהם נזכרים בהונג קונג ב־1998 והיתרו ב־2008. לדעתם, עבודת ORAT היא תעודת ביטוח נגד כאוס.

אבל לאנשים שהיו אחראים על השיפוץ הזה היו שאיפות גדולות בהרבה מאשר רק להציל את לה גוארדיה. הם רצו לשנות את פני חוויית שדה התעופה. נכון שטיסה דרך ניו יורק אף פעם לא תהיה סוג של מדיטציה, אבל בכל זאת הם רצו שטרמינל B יהיה קצת יותר זן.

כל השהות במקום היא אינטואיטיבית, מרגיעה באופן מוזר ולמרבה ההפתעה מהנה. אולם הנוסעים היוצאים לא נראה כמו מרתף. בעמדות הבידוק הביטחוני יש 16 נתיבים, לא 12. האזור שמאחורי הסורקים מספיק גדול כדי שנוסעים יוכלו להתארגן ועל הרצפה יש חומר דומה לשטיח שמפחית רעש. בלוח הטיסות כתוב לנוסעים כמה זמן יש להם "להירגע". אור טבעי נכנס דרך החלונות בבוקר, בגשר הזכוכית החוצה מעל למסלול ההסעה לעתים כל כך בוהק שצריך משקפי שמש, וליד שערי העלייה יש מנורות שמועמות בערב, מה שמשווה להן מראה של לובי בבית מלון.

וגם, אני יודע שזה נשמע משוגע, חייבים לבקר בשירותים - הם יפהפיים. הפרט החביב עליי בטרמינל B הוא איך התאים רחבים מספיק כדי להיכנס עם מזוודה מתגלגלת בלי להתנגש בכלום. "בילינו שעות ארוכות בעיצוב השירותים", אמר סקרמין, שהוא כיום מנכ"ל LaGuardia Gateway Partners, בגלל שרוב חברי צוות ORAT עברו לתפקידים חדשים.

הרצה לחברים וקרובים

כשטרמינל נפתח סוף סוף, הוא צריך להרגיש כאילו הוא היה פתוח מאז ומעולם, ועל היום הראשון של טרמינל B עמלו מומחי ORAT במשך שנים. המורכבות של הפרויקט הייתה מסחררת והצריכה מהצוות של סקרמין לערוך ניסויים מתוחכמים.

אחד מהם היה ניסוי חי שבו מאות חברים וקרובים באו להרצה של טרמינל B לפני פתיחתו ב־2018. הם קיבלו כרטיסים לטיסות דמיוניות וקיבלו הוראות - למשל לקנות כוס קפה לפני שהולכים לשער 29 - בזמן שמומחי ORAT התבוננו בהתנהגות שלהם ולמדו מהמשוב שמילאו אחר כך. כשהבינו שחלק מהשלטים קטנים מדי והרמקולים לא נשמעים מספיק חזק בסביבה רועשת, הם הוסיפו צבעים ושינו את הווליום כדי שנוסעים במצב אמת לא ילכו לאיבוד. "עשינו לבניין מבחן מאמץ, "אמרה קריסטי בול, לשעבר מנהלת ORAT בטרמינל B.

גם את מערכת הטיפול במזוודות הם העבירו בחזרה גנרלית דומה. הם אספו 500 מזוודות מכל הסוגים והצורות, מילאו אותן במשקולות ושלחו את המזוודות יותר מ־300 אלף פעמים בסך הכל. הצוות אפילו עשה "מבחן ריסוק" שהביא את המערכת לקצה גבול היכולת שלה כדי לוודא שהיא מוכנה להכל. במקרה, החברה בצוות ORAT שהתעללה במערכת המזוודות הייתה בעלת קשר ישיר ללה גוארדיה: סטפאני בקאלי נולדה וגדלה ברובע קווינס, בו שוכן השדה.

במקביל, העמית שלה אוואן קולפיטס היה עסוק בעבודה בלילות - בגלל שזה היה הזמן היחיד בו יכול היה לבדוק איך השרוולים מתאימים למטוסים. "זה עבד בדיוק כמו על הנייר ב־99% מהמקרים", אמר. המשימה של צוות ORAT הייתה להתכונן לאחוז הנותר.

כדי לעמוד בלוח הזמנים, הם הכינו צ'קליסט. אין משהו שאנשי ORAT אוהבים יותר מצ'קליסט. את הצ'קליסט למעבר ביוני 2020, הם הכינו כבר בינואר 2019. בין לבין, כל מיני דברים קרו. מגפה לא הייתה חלק מהתכנון שלהם, אבל היא לא עצרה את העובדים החיוניים בצוות. ORAT הם סגרו את הטרמינל המרכזי הישן לפני חצות ביום שישי, ופתחו את הדלתות לטרמינל החדש ב־04:00 לפנות בוקר. באותו סוף שבוע הם סימנו וי ליד 113 פריטים ברשימה שלהם.

בגלל שתלונות על שדות תעופה הן כנראה חלק מהטבע האנושי, יש ניו-יורקרים עגמומיים שמדברים בנוסטלגיה על הדליפות, על הציפורים ועל הסניף ההוא של רשת הפרעצלים "דודה אן". אבל רוב הנוסעים מרגישים כמי שיום אחד יצאו מהטרמינל העלוב ולמחרת נכנסו למקום מרהיב. בבוקר המעבר, כשמנהלת ה־ORAT קסיה סק הקשיבה לנוסעים מפטפטים ברחבי הטרמינל, היא שמעה את המחמאה הגדולה לעבודה שהצוות שלה עשה בלה גוארדיה: "נראה לי שהגענו לשדה התעופה הלא נכון."