

préférable de céder aux pressions. Usez de votre jugement et soyez souple.

Au Pakistan, il est très rare qu'on congédie des gens, sauf dans le secteur privé, et même là, ce n'est pas toujours facile. Un employé mécontent peut rendre la vie difficile à tout le monde, vous y compris. Cherchez à créer une situation dont tout le monde sort gagnant. Réaffectez des employés inefficaces ou encouragez-les à partir de leur propre chef, toujours d'une manière qui ne leur fait pas perdre la face. N'agissez pas avant d'avoir demandé conseil à des collègues proches et à d'autres gestionnaires étrangers.

Si c'est vous qui devez fixer les salaires, les avantages sociaux, les heures de travail, les allocations quotidiennes, les dépenses médicales admissibles et les conditions d'emploi des employés pakistanais, allez-y doucement et faites vos «devoirs». Cherchez à savoir ce qu'on fait dans d'autres projets et d'autres organisations. Demandez des conseils à l'extérieur de votre organisation. Il y a fort à parier que vous ne serez pas de taille dans une séance de négociations avec des Pakistanais. Vous pouvez être certain que rien ne restera confidentiel et que tout le monde saura ce qui a été accordé aux autres. Soyez ferme et équitable. Si vous avez de la chance,

vous aurez un bon agent administratif qui pourra se charger de la plupart des questions personnelles. D'une manière ou d'une autre, vous allez devoir exercer votre autorité de temps à autre.

Les évaluations du rendement sont étrangères à la culture des gestionnaires pakistanais, surtout dans la fonction publique. Si vous êtes vraiment obligé d'évaluer vos subordonnés, faites-le individuellement et privément pour ne pas porter un coup à leur estime de soi.

### **La planification**

Après avoir travaillé quelque temps au Pakistan, la plupart des Canadiens se rendent compte que le calendrier qu'ils se sont fixé est irréaliste. Il faut du temps pour établir des relations, écouter et apprendre. Si vous êtes trop pressé, vos frustrations monteront à la surface et vos chances de réussir diminueront.

Vos échéanciers devront tenir compte des retards causés par la maladie, les mariages, les funérailles, les fêtes religieuses, les affaires personnelles, les grèves du transport et d'autres circonstances imprévues. Un membre de votre personnel dont un parent ou un ami vient de mourir doit absolument assister aux funérailles. Aussi important que soit votre travail, et aussi respectueux de vous qu'il