

parti in qualsiasi momento. Venir meno al contratto vuol dire di fatto provocare la fine del rapporto. Diventa allora rilevante osservare i costi in cui incorre la parte in difetto.

Ad esempio, solo se il lavoratore licenziato potesse immediatamente trovare un altro lavoro che gli assicura il raggiungimento dello stesso livello di benessere non sopporterebbe alcun costo; di per sé, il licenziamento potrebbe essere un segnale negativo per gli eventuali datori di lavoro alternativi. Nel caso del datore di lavoro, l'adempimento del contratto è legato alla impossibilità o difficoltà a trovare un lavoratore con le stesse qualità e abilità di quello che si è licenziato. La presenza di questi costi dà un valore alla prosecuzione del rapporto per ciascuna delle parti; una funzione analoga viene svolta dalle politiche di promozione a livelli gerarchici superiori, dalla gestione delle carriere.

Vedere il rapporto di lavoro come un rapporto continuativo consente di allargare la base di osservazione a disposizione di ciascuna delle parti. Le decisioni di licenziamento o di promozione normalmente si basano su osservazioni riferite ad un arco di tempo relativamente ampio e riflettono molte dimensioni del comportamento dei soggetti interessati. La presenza di questi elementi di valutazione complessiva, in molte situazioni, consente di migliorare la struttura degli incentivi aumentandone l'efficienza. Le decisioni in materia di licenziamenti e promozioni costituiscono forse gli elementi più delicati nella gestione del personale, per i loro riflessi sul clima di cooperazione o di conflittualità all'interno dell'impresa.

È importante notare che le decisioni prese in un determinato istante scontano aspettative su ciò che accadrà in futuro, il che trasforma quello che sembrava una interazione statica in un gioco dinamico o, almeno, in un gioco ripetuto con orizzonte incerto. La teoria oggi disponibile è troppo debole per dire quale equilibrio si realizzerà, ma mette in luce l'importanza dell'adozione di regole di comportamento, e persino di atteggiamenti cooperativi o conflittuali; l'importanza dello stesso processo di formazione dell'identità personale, compreso il valore

che uno dà alla propria credibilità e reputazione, nonché alla conoscenza che gli altri hanno della propria immagine: tutti aspetti che nella formulazione tradizionale dello scambio "di mercato" era difficile giustificare.

Tre aspetti meritano di essere osservati. Primo: le decisioni di licenziamento e promozione tendono a basarsi su indicatori imperfetti di variabili non osservabili direttamente: se il datore di lavoro è potenzialmente in grado di fare migliori valutazioni comparate, i lavoratori possono spesso osservare il comportamento dei colleghi meglio di quanto possa fare il datore di lavoro. Questa differenza di informazioni trasforma molte decisioni, anche di routine, in decisioni apparentemente discrezionali; nella misura in cui sono ritenute discrezionali, possono essere utilizzate in modo strategico o essere così percepite, il che può incidere fortemente sui costi di transazione.

Secondo: tutte queste relazioni, lungi dall'essere contratti impersonali, devono necessariamente tradursi in rapporti fortemente personalizzati: l'identità dei contraenti diventa parte essenziale per definire l'oggetto dello scambio e per accertare l'adempimento del contratto. A differenza che nella concorrenza perfetta descritta nei manuali, la perfetta sostituibilità delle parti, lungi dal diminuire i costi di transazione, può distruggere la possibilità stessa che queste transazioni abbiano luogo. Esse hanno bisogno di essere potenzialmente durature e i contratti devono contenere incentivi per entrambe le parti a considerarle potenzialmente durature. È importante che le imprese si trovino a competere sui mercati che possono funzionare su contratti impersonali; ma al proprio interno, nella gestione delle relazioni interne all'impresa, ciò che spinge all'efficienza deve essere un meccanismo diverso. Su questo punto non si sa molto; i teorici vedrebbero questo come uno dei campi di applicazione del cosiddetto folk-theorem, con i connessi problemi di molteplicità e quindi di selezione degli equilibri.

Terzo: le caratteristiche di potenziale durevolezza e personalizzazione del rapporto di lavoro stanno alla base di altre decisioni, come quelle relative all'effettuazione di inve-

Perché i contratti incompleti sono credibili? Perché tendono a poggiare su relazioni di tipo duraturo e personalizzato.

Troncare una relazione duratura, infatti, comporta dei costi.