

# Conflicto trabajo/familia, burnout e work engagement negli insegnanti: Il ruolo moderatore delle risorse lavorative e personali

Work-family conflict, burnout and work engagement among teachers:

The moderating effect of job and personal resources

Conflicto trabajo-familia, el agotamiento y el compromiso de trabajo entre los docentes:

el efecto moderador de trabajo y recursos personales

SILVIA SIMBULA

*Università degli Studi di Milano – Bicocca, Italia*

GRETA MAZZETTI E DINA GUGLIELMI

*Università di Bologna, Italia*

## Abstract

The present study contributes to the literature on the Job Demands-Resources Model in the Italian school context. The aim of this paper is to examine how the interaction between work-family conflict (i.e., a typical job demand) and opportunities to learn and to develop and self-efficacy (i.e., typical job and personal resources, respectively) affect the core dimensions of burnout (exhaustion and depersonalization) and work engagement (vigor and dedication). Hypotheses were tested with a cross-sectional design among 143 teachers of a junior high school in the north of Italy. Results of moderated multiple regression analysis partially supported the hypotheses as the opportunities to learn and to develop buffered against the aversive effects of work-family conflict on depersonalization, whereas self-efficacy moderated the relationship between work-family conflict and vigor. From a practical viewpoint, our findings suggest that opportunities to learn and to develop and self-efficacy are important resources that help teachers to reduce the negative effects related to work-family conflict.

*Keywords:* burnout, Job Demands-Resources Model, Work Engagement, Work-family conflict, Teachers

## Resumen

El presente estudio contribuye a la literatura sobre el modelo de demandas y recursos laborales en el contexto escolar italiano. El objetivo del artículo es examinar cómo la interacción entre el conflicto trabajo-familia (es decir, una típica demanda laboral), las oportunidades para aprender y desarrollarse, y la autoeficacia (es decir, recursos laborales y personales típicos, respectivamente) afectan a las dimensiones personales del *burnout* (agotamiento y despersonalización) y del involucramiento en el trabajo (vigor y dedicación). Las hipótesis fueron probadas con un diseño transversal con 143 maestros de escuela secundaria del norte de Italia. Los resultados del análisis de regresión múltiple moderada apoyaron hipótesis tales como que las oportunidades para aprender y desarrollarse son un amortiguador contra los efectos aversivos del conflicto trabajo-familia sobre la despersonalización, mientras que la autoeficacia modera la relación entre el conflicto trabajo-familia y el vigor. Desde un punto de vista práctico, nuestros hallazgos sugieren que las oportunidades para aprender y desarrollarse, y la autoeficacia son recursos importantes que ayudan a los maestros a reducir los efectos negativos relacionados con el conflicto trabajo-familia.

*Palabras clave:* burnout, modelo de demandas y recursos laborales, involucramiento en el trabajo, conflicto trabajo-familia, maestros.

\* E-mail: [silvia.simbula@unimib.it](mailto:silvia.simbula@unimib.it).

## Resumo

O presente estudo contribui à literatura sobre o modelo de demandas e recursos laborais no contexto escolar italiano. O objetivo do artigo é examinar como a interação entre o conflito trabalho-família (é dizer, uma típica demanda laboral), as oportunidades para aprender e se desenvolver, e a auto-eficácia (é dizer, recursos laborais e pessoais típicos, respectivamente) afetam as dimensões pessoais do esgotamento e despersonalização, e do envolvimento no trabalho (vigor e dedicação). As hipóteses foram experimentadas com uma programação transversal com 143 professores de colégio do norte da Itália. Os resultados da análise de regressão múltipla moderada apoiaram hipóteses tais como que as oportunidades para aprender e se desenvolver são um amortecedor contra os efeitos aversivos do conflito trabalho-família sobre a despersonalização, enquanto que a auto-eficácia modera a relação entre o conflito trabalho-família e o vigor. Desde um ponto de vista prático, nossos achados sugerem que as oportunidades para aprender e se desenvolver, e a auto-eficácia são recursos importantes que ajudam aos professores a reduzir os efeitos negativos relacionado com o conflito trabalho-família.

*Palavras chave:* esgotamento, modelo de demandas e recursos laborais, envolvimento no trabalho, conflito trabalho-família, professores.

## Introduzione

### Il burnout negli insegnanti

Molteplici studi evidenziano aspetti della professione di insegnante etichettabili come stressors (Borg y Riding, 1991; Travers y Cooper, 1996). In questa cornice assume particolare rilievo la presenza di un carico di lavoro che spesso eccede le risorse di cui il docente dispone per farvi fronte. A ciò si associa lo scarso feedback ricevibile dagli alunni, la frequente mancanza di supporto da parte di colleghi e superiori, l'inadeguatezza salariale e un rapporto spesso problematico con i genitori: in riferimento al benessere dei docenti la somma di tali variabili può avere ricadute considerevoli che spesso si traducono in incrementi nei livelli di assenteismo, di supplenze e di pre-pensionamenti,

nonché nell'indebolimento della qualità complessiva dei servizi offerti da una categoria professionale che assolve una funzione cruciale quale l'educazione dei giovani (Santavirta, Solovieva y Theorell, 2007). In tempi recenti sono stati inoltre registrati profondi cambiamenti di taglio politico e sociale che hanno avuto un impatto significativo sulla figura e sul ruolo dell'insegnante il quale, spesso, è chiamato a fare fronte alle aspettative degli studenti congiuntamente a quelle di famiglie e istituzioni.

Volgendo rapidamente lo sguardo alle ripercussioni negative che tali condizioni possono avere, si consideri che le ricerche volte ad indagare la diffusione del burnout tra i docenti suggeriscono che esso correla positivamente con outcomes negativi di taglio psicosomatico come disturbi del sonno, mal di testa, gastroenterite (Belcastro, Gold y Grant, 1982), stati di ansia e depressione (Greenglass, Burke y Ondrack, 1990), nonché con un aumento nel consumo di alcol e sigarette (Seidman y Zager, 1991).

Il termine job burnout indica una specifica sindrome da stress cronico nella quale possono essere distinte tre diverse dimensioni (Maslach, 1982): l'esaurimento emotivo (Emotional Exhaustion), che rappresenta la dimensione centrale del burnout e può essere declinata quale sensazione di esaurimento e svuotamento delle proprie risorse emotive; la depersonalizzazione (Depersonalization) costituisce l'aspetto interpersonale del burnout e si contraddistingue per un esasperato distacco nella relazione con gli utenti derivante da un processo di "deumanizzazione" (Zimbardo, 1970) tale per cui l'altro viene percepito e trattato come un oggetto impersonale del proprio lavoro. La terza ed ultima dimensione viene etichettata come ridotta efficacia personale (Reduced Personal Accomplishment): essa è definibile come la componente di valutazione di sé del fenomeno ed è caratterizzata da sensazioni di incompetenza e di mancanza di risultati nella propria attività. L'esaurimento e la depersonalizzazione sono considerate come le due componenti centrali della sindrome, pertanto in questo studio solo queste ultime sono state esaminate nelle analisi effettuate.

**Il work engagement e il Modello delle Richieste e delle Risorse lavorative (Job Demands-Resources Model)**

Sebbene gli ultimi trent'anni abbiano visto una forte diffusione degli studi sul burnout, (Byrne, 1999; Kyriacou, 2001), recentemente da più parti si è avvertita la necessità di capire se esistesse una situazione opposta a questo fenomeno, una sorta di stato positivo, che permettesse ai lavoratori di sentirsi coinvolti nel proprio lavoro (Schaufeli y Salanova, 2008). Da queste considerazioni ha preso l'avvio lo studio del Work Engagement, il quale può essere definito come "uno stato mentale positivo relazionato al lavoro e caratterizzato da vigore (Vigor), dedizione (Dedication) e assorbimento nel lavoro (Absorption). Più che ad una condizione specifica e momentanea, si riferisce ad uno stato cognitivo-affettivo più persistente, non focalizzato esclusivamente su un oggetto, un evento o una situazione particolare" (Schaufeli, Salanova, Gonzáles-Romá y Bakker, 2002, pag. 74). Così come l'esaurimento emotivo e la depersonalizzazione sono considerate le dimensioni centrali della sindrome del burnout (Schaufeli y Taris, 2005), il vigore e la dedizione sono considerate come le componenti centrali dell'engagement (Schaufeli y Bakker, 2004) e costituiscono concettualmente gli opposti delle due suddette componenti del burnout. In particolare, il vigore è caratterizzato da alti livelli di energia e resilienza, dal desiderio di investire impegno nel proprio lavoro, e dall'abilità a non affaticarsi facilmente, anche quando si presentano degli ostacoli che appaiono difficili da superare. La dedizione fa riferimento ad un elevato coinvolgimento nel proprio lavoro, unito alla manifestazione di un sentimento di entusiasmo, orgoglio, abnegazione e devozione per il lavoro. In linea con queste considerazioni, in questo studio solo queste due componenti del work engagement sono state esaminate nelle analisi effettuate.

Oltre all'interesse verso il suo opposto positivo, nell'ultimo decennio lo studio del burnout è stato caratterizzato dal tentativo di stilare una lista di antecedenti del costrutto a partire dalle evidenze empiriche raccolte (Halbesleben y Buckley, 2004; Lee y Ashforth, 1996). Le ricerche intraprese

tuttavia suggeriscono con chiarezza che a diverse tipologie di attività corrispondono fattori di rischio altrettanto differenti.

Da queste considerazioni trae origine il presupposto fondamentale del Modello delle Richieste e Risorse Lavorative (Job Demands-Resources [JD-R] Model; Demerouti, Bakker, Nachreiner y Schaufeli, 2001): benché ogni professione si contraddistingua per dimensioni specifiche in rapporto ai fenomeni di job burnout e work engagement, queste possono essere classificate in due categorie di ordine superiore denominate richieste e risorse lavorative (job demands e job resources) che sono differenzialmente relazionate a specifici outcomes ed evocano due diversi processi psicologici tra loro indipendenti. La categoria costituita dalle richieste lavorative abbraccia tutti gli aspetti di natura organizzativa, sociale, fisica o psicologica che caratterizzano l'attività svolta e richiedono precise abilità e sforzi, in termini fisici e psichici, da parte del lavoratore. È possibile affermare dunque che detti fattori comportano diversi costi dal punto di vista cognitivo, emotivo e fisico. La pressione temporale, l'ambiente fisico sfavorevole e la presenza di interazioni emotivamente estenuanti costituiscono alcuni esempi degli elementi ascrivibili a questo primo raggruppamento.

Nel presente lavoro si è inteso considerare il conflitto lavoro/famiglia come richiesta lavorativa. Il conflitto lavoro/famiglia è una forma di conflitto inter-ruolo nel quale le richieste dei ruoli lavorativo e familiare sono incompatibili, cosicché la partecipazione al ruolo lavorativo o a quello familiare è più difficile a causa della partecipazione all'altro ruolo (Greenhaus y Beutell, 1985). Diversi studi hanno dimostrato che esperire un simile conflitto tra l'ambito lavorativo e quello familiare può avere conseguenze negative per il benessere, come burnout e depressione (Allen, Herst, Bruck y Sutton, 2000). Numerosi studi confermano che il conflitto lavoro/famiglia rappresenta spesso un importante fattore stressogeno derivante dal contesto di lavoro e legato a diversi outcomes negativamente connotati tra i quali figurano, ad esempio, un decremento nel livello di benessere individuale e modificazioni nell'atteggiamento manifestato verso la propria attività lavorativa (Allen *et al.*, 2000; Kossek y

Ozeki, 1998). E' opportuno sottolineare che le job demands non hanno di per sé una connotazione negativa, tuttavia le richieste presenti in ambito lavorativo possono divenire stressors dannosi per il benessere individuale nel momento in cui la persona non possiede risorse ed energie tali da poterle adeguatamente fronteggiare (Demerouti *et al.*, 2001).

Mediante la nozione di risorse lavorative gli autori intendono riferirsi a dimensioni di taglio organizzativo, sociale, fisico o psicologico che caratterizzano la professione svolta e che sono accomunate dal fatto di svolgere una delle seguenti funzioni: agevolare il raggiungimento degli obiettivi lavorativi, ridurre il carico delle job demands e dei costi individuali ad esse associati, incentivare la crescita, lo sviluppo e l'apprendimento individuale. Esse, pertanto, possono rivestire un ruolo motivazionale intrinseco soddisfacendo, per esempio, il bisogno di autonomia, competenza e feedback del lavoratore. Congiuntamente a ciò le medesime sono in grado di promuovere un processo motivazionale di tipo estrinseco: un ambiente di lavoro capace di offrire diverse risorse rafforza la volontà di investire energie ed abilità nel raggiungimento degli obiettivi prefissati. Quanto detto permette di concludere che le job resources non si limitano ad essere utili nel fronteggiare le domande lavorative, bensì esse godono di un proprio valore intrinseco (Hobfoll, 2002).

In questo studio si è deciso di considerare le opportunità di apprendimento e di sviluppo personale attraverso il lavoro come risorsa lavorativa. Esse infatti appaiono particolarmente importanti per gli insegnanti italiani, in quanto rappresentano un'importante risorsa per fronteggiare i cambiamenti introdotti recentemente dalle riforme del sistema scolastico (es. nuovi compiti derivanti dall'autonomia delle scuole, valutazione della prestazione del corpo docente).

Il JD-R Model, come precedentemente accennato, assume l'esistenza di due diversi processi che coinvolgono le job demands, dunque le richieste derivanti dal contesto di lavoro, e le job resources, vale a dire le risorse cui il lavoratore può fare riferimento nello svolgimento della propria attività. Il processo denominato energy-driven (detto anche

health impairment process) fa riferimento ad una condizione di esaurimento tale per cui un carico eccessivo di richieste lavorative logora le risorse fisiche e mentali conducendo ad una situazione di job burnout che, a sua volta, si traduce in conseguenze negative a livello intraindividuale e organizzativo. Tra gli outcomes negativi del processo energy-driven è possibile annoverare l'incremento nella frequenza e nella durata delle assenze dal lavoro (Bakker, Demerouti, De Boer, y Schaufeli, 2003), il decadimento della prestazione fornita dai singoli (Bakker, Demerouti y Verbeke, 2004) e la maggiore diffusione della volontà di lasciare l'organizzazione da parte dei lavoratori (Korunka, Kubicek, Schaufeli, y Hoonakker, 2009).

Il processo complementare ed opposto a quello energetico viene definito motivation-driven e postula che le risorse lavorative siano dotate di un potenziale motivazionale capace di rafforzare le manifestazioni di engagement, il quale a sua volta ha un impatto positivo sul benessere e su esiti comportamentali quali il commitment organizzativo e i comportamenti di cittadinanza organizzativa. Burnout ed engagement vengono pertanto ad essere due mediatori del processo energetico e motivazionale (Demerouti *et al.*, 2001).

### **L'interazione tra le richieste e le risorse lavorative**

Il Modello JD-R suggerisce che l'interazione tra richieste e risorse influisca considerevolmente sull'insorgenza del burnout e, in egual misura, dell'engagement. Più precisamente le risorse fungerebbero da moderatore (buffer effect) rispetto all'impatto che il carico di richieste esercita sullo strain lavorativo e, in particolare, sull'insorgenza del burnout (Bakker *et al.* 2003). Questa tesi rimanda al Demand-Control (DC) Model di Karasek (1979), tuttavia Demerouti e colleghi (2001) ritengono che specifiche risorse agiscano da moderatrici in rapporto ad altrettante precise richieste. In particolare, il modello elaborato da Karasek assume che il controllo esercitato nell'esecuzione delle proprie mansioni sia in grado di moderare l'impatto del sovraccarico lavorativo sullo stress individualmente esperito; il JD-R Model amplia tale prospettiva

affermando che differenti tipi di richieste e risorse lavorative interagiscono ed intervengono nel predire i livelli di strain (Bakker y Demerouti, 2007).

Bakker e Demerouti (2007), a tale proposito, delineano con precisione gli esiti delle possibili interazioni tra richieste e risorse lavorative. Nello specifico, un elevato carico di job demands determina livelli minimi di strain e una forte motivazione nel caso in cui il lavoratore abbia accesso ad un ricco insieme di risorse. Se quest'ultima condizione non viene soddisfatta, invece, la presenza di alti tassi di richieste lavorative comporta una condizione di strain elevato e una scarsa motivazione. Un contesto di lavoro caratterizzato da un esiguo livello di domande implica una condizione di strain trascurabile cui si associa una motivazione ridotta qualora le job resources siano limitate e una motivazione considerevole, invece, se il lavoratore ha l'opportunità di disporre di risorse lavorative consistenti.

Alcuni recenti studi si sono focalizzati sull'esistenza di un effetto di moderazione delle job resources nel rapporto tra job demands e well-being, offrendo così supporto alla già descritta ipotesi di interazione. In particolare, Bakker, Demerouti e Euwema (2005) sottolineano che il sovraccarico di lavoro, le domande fisiche ed emotive, il disequilibrio tra lavoro e vita privata non risultano in alti livelli di burnout laddove i lavoratori posseggano autonomia nel lavoro, ricevano un feedback adeguato, possano fare affidamento sul supporto sociale dei colleghi e su una buona relazione con il proprio supervisore. Analogamente Xanthopoulou, Bakker, Dollard, Demerouti, Schaufeli, Taris e Schreurs (2007), evidenziano che la relazione tra specifiche job demands (vale a dire il sovraccarico di lavoro, domande fisiche ed emozionali e il rapporto problematico con i pazienti) e il burnout risulta essere più debole qualora si registrino alti livelli di autonomia, supporto sociale, feedback e opportunità di sviluppo di carriera. Per quanto riguarda invece l'effetto di interazione delle job resources nella relazione tra job demands e work engagement, in uno studio su insegnanti di diversi ordini scolastici, Bakker, Hakanen, Demerouti e Xanthopoulou (2007) hanno trovato che le job resources moderano la relazione tra i comportamenti indisciplinati degli studenti e il work engagement, soprattutto nel caso in cui gli

insegnanti si confrontano con livelli elevati di indisciplina da parte degli studenti.

Questa posizione collima con quanto delineato dal Demand-Induced Strain Compensation (DISC) Model messo a punto da de Jonge e Dormann (2003; 2006) con il fine ultimo di dare vita ad un modello dello stress lavoro-correlato nel quale potessero essere accorpati gli assunti comuni al DC Model di Karasek e all'Effort-Reward Imbalance Model di Siegrist (1996). Il DISC Model effettivamente prevede un principio di compensazione che presenta punti di contatto rilevanti con la buffer hypothesis delineata da Demerouti e colleghi (2001): il principio di compensazione suggerisce invero che gli effetti negativi delle job demands possono essere neutralizzati dalla disponibilità e dall'attivazione di risorse lavorative. Gli autori (de Jonge y Dormann, 2003; 2006) enfatizzano la necessità di riconoscere il carattere multidimensionale delle componenti coinvolte nel modello: così come accade per le job demands, anche le job resources e lo strain collegato al lavoro si caratterizzano per aspetti di taglio cognitivo, emozionale e fisico. In linea con tale assunto il principio di compensazione prevede che le job resources abbiano maggiori probabilità di neutralizzare le job demands qualora appartengono allo stesso dominio di queste ultime, sia esso di matrice cognitiva, emozionale o fisica.

### **Il ruolo delle risorse personali nel Modello delle Domande e delle Risorse lavorative**

Un'importante estensione che recentemente è stata introdotta nel JD-R model è quella che ha riguardato le risorse personali dei lavoratori. Xanthopoulou, Bakker, Demerouti e Schaufeli (2007) hanno esaminato il ruolo di tre risorse personali (self-efficacy, ottimismo e autostima) nel predire l'esaurimento e il work engagement, trovando che le risorse personali mediano parzialmente la relazione tra job resources e work engagement. Possiamo definire le risorse personali come quegli aspetti del sé che sono generalmente legati alla resilienza e danno agli individui la percezione delle loro abilità nel controllare con successo il proprio ambiente (Hobfoll, Johnson, Ennis y Jackson, 2003). Questa idea di

espandere il JD-R model deriva parzialmente dalla teoria della conservazione delle risorse (Conservation of Resources –COR theory) di Hobfoll (1989; 2002), la quale postula che le persone hanno un innato e appreso desiderio di conservare la qualità e la quantità delle loro risorse e di limitare qualsiasi stato che ne possa compromettere la sicurezza.

Tra le risorse personali che è possibile tenere in considerazione, l'autoefficacia (self-efficacy) è quella che finora è stata maggiormente utilizzata nella letteratura scientifica relativa a contesti organizzativi, clinici ed educativi (Hodgkinson y Healey, 2007). Il costrutto della self-efficacy così come è stato definito da Bandura si riferisce alla "convinzione nelle proprie capacità di organizzare e realizzare il corso di azioni necessario a gestire adeguatamente le situazioni che si incontreranno in modo da raggiungere i risultati prefissati" (Bandura, 1997; pag. 3); l'autoefficacia pertanto non si riferisce ad un senso generale di padronanza, ma alla convinzione personale di riuscire a svolgere una determinata attività o compito in situazioni specifiche.

Sebbene la maggior parte delle ricerche si sia focalizzata sul ruolo moderatore della auto-efficacia nella relazione tra stressors e strain (Salanova, Peirò, y Schaufeli, 2002; Stetz, Stetz, y Bliese, 2006), minore attenzione è stata attribuita finora alla relazione con esiti positivi come il work engagement (Salanova, Schaufeli, Xanthopoulou, y Bakker, 2010). Esistono tuttavia alcune evidenze rispetto al fatto che l'auto-efficacia possa agire come un importante antecedente del work engagement (Llorens, Schaufeli, Bakker, y Salanova, 2007). Di fatto l'auto-efficacia agisce seguendo un meccanismo auto-motivante: le persone che percepiscono i propri livelli di competenza come elevati tendono a porsi obiettivi più importanti e ad essere più energici e persistenti di fronte agli ostacoli (Bandura, 2001).

## Metodo

### Obiettivi e ipotesi

Sulla base della letteratura considerata, l'obiettivo generale della presente ricerca è di testare l'interazione tra richieste lavorative da un lato

(conflitto lavoro/famiglia) e risorse lavorative (opportunità di apprendimento e di sviluppo) e personali (auto-efficacia) dall'altro, nel predire sia esiti negativi (burnout) che esiti positivi (work engagement). Nello specifico si intendono verificare le seguenti ipotesi:

H1: Le opportunità di apprendimento e di sviluppo moderano la relazione tra il conflitto lavoro/famiglia e l'esaurimento emotivo (H1a) e tra il conflitto lavoro/famiglia e la depersonalizzazione (H1b); in particolare, le implicazioni negative del conflitto lavoro/famiglia saranno ridotte quando combinate con alte opportunità di apprendimento e sviluppo.

H2: L'auto-efficacia modera la relazione tra il conflitto lavoro/famiglia e l'esaurimento emotivo (H2a) e tra il conflitto lavoro/famiglia e la depersonalizzazione (H2b); in particolare, le implicazioni negative del conflitto lavoro/famiglia saranno ridotte quando combinate con alti livelli di auto-efficacia personale.

H3: Le opportunità di apprendimento e di sviluppo moderano la relazione tra il conflitto lavoro/famiglia e il vigore (H3a) e tra il conflitto lavoro/famiglia e la dedizione (H3b); in particolare, le implicazioni negative del conflitto lavoro/famiglia saranno maggiori quando combinate con basse opportunità di apprendimento e di sviluppo.

H4: L'auto-efficacia modera la relazione tra il conflitto lavoro/famiglia e il vigore (H4a) e tra il conflitto lavoro/famiglia e la dedizione (H4b); in particolare, le implicazioni negative del conflitto lavoro/famiglia saranno maggiori quando combinate con bassi livelli di auto-efficacia personale.

### Partecipanti

Il questionario è stato somministrato a 143 docenti di Scuola Secondaria di I grado, con una netta prevalenza del genere femminile (88.8%). Il 64.7% dei partecipanti dichiara di essere sposato, il 27.1% celibe o nubile, mentre la percentuale restante si divide tra vedovi, separati, divorziati e liberi. Per quanto concerne l'età, si consideri che

il 15.4% ha un'età compresa tra i 26 e i 35 anni, il 27.3% si attesta tra i 36 e i 45 anni, il 16.8% ha tra i 46 e i 50 anni, il 39.9% ha tra i 51 e i 60 anni e lo 0.6% supera i 60 anni di età. Gli anni di lavoro nell'amministrazione scolastica sono stati qui considerati come variabile dicotomica: il 33.3% dei docenti ha un'anzianità di servizio compresa tra 0 e 10 anni; il 66.7% è impegnato nell'amministrazione scolastica da più di 10 anni.

I medesimi insegnanti, infine, dichiarano di lavorare in media 28.4 ore settimanali (d.s. = 7.86).

### **Procedura**

Dopo aver ottenuto il consenso del Dirigente Scolastico di ciascuna scuola coinvolta, il gruppo di ricerca ha avuto la possibilità di incontrare gli insegnanti e di presentare così la ricerca durante un collegio dei docenti. I questionari sono stati quindi distribuiti ad un totale di 190 insegnanti (tasso di risposta: 75%) ed è stata predisposta un'apposita urna nell'aula insegnanti di ciascuna scuola in modo da assicurare l'anonimato e la riservatezza delle risposte. La somministrazione è avvenuta per tutte le scuole verso la metà dell'anno scolastico.

### **Strumenti**

Il conflitto lavoro/famiglia, job demand che costituisce la variabile indipendente presa in esame nel presente studio e facente riferimento alla possibilità di coniugare efficacemente le esigenze dettate dalla propria professione con quelle derivanti dalla propria vita privata, è stato rilevato tramite tre items (Guglielmi, Paplomatas, Simbula y Depolo, 2011) associati a risposte disposte lungo una scala Likert a 5 punti: all'interno di quest'ultima 1 equivale a "mai" e 5 corrisponde a "molto spesso". Al fine di illustrare quanto meglio questo segmento del questionario, si consideri che ci si è avvalsi di item quali: "I miei orari di lavoro mi impediscono di gestire in modo soddisfacente la mia vita familiare" e "Le ansie e le preoccupazioni lavorative interferiscono con la mia possibilità di soddisfare le richieste della mia famiglia".

Di seguito verranno invece illustrate le scale impiegate nella misurazione delle variabili di mo-

derazione contemplate: l'autoefficacia e le opportunità di apprendimento nel lavoro.

Le percezioni di efficacia personale sono state valutate per mezzo di 8 item concernenti, in linea generale, l'insieme di convinzioni possedute dal singolo circa le proprie capacità di organizzare ed eseguire azioni necessarie al raggiungimento dei propri scopi nel contesto lavorativo. Più precisamente a questa sezione appartengono, tra le altre, le seguenti affermazioni: "Grazie alle mie risorse, so come gestire situazioni impreviste nel mio lavoro" e "Porto a termine gli scopi che ho autonomamente stabilito nel mio lavoro". Tali item appartengono all'Occupational Self-Efficacy Scale (OCCSEFF: Di Fabio y Taralla, 2006) e prevedono risposte distribuite lungo una scala Likert a 5 punti: 1 equivale a "del tutto falso", 5 a "del tutto vero".

Il secondo moderatore indagato concerne le opportunità di apprendimento offerte dal contesto lavorativo: a questa variabile corrispondono 5 item tratti dal Psychosocial Work Environment and Stress Questionnaire (PWSQ) messo a punto da Agervold e Mikkelsen (2004). Le affermazioni attinenti a succitata variabile intendono sostanzialmente sondare le percezioni del singolo in merito alle occasioni, insite nella propria occupazione, di impiego ed arricchimento del proprio bagaglio di conoscenze e skills. Alcuni esempi di item sono: "Il mio lavoro mi offre ampie opportunità di utilizzare le mie capacità e competenze acquisite" e "Il mio lavoro è interessante e stimolante", misurati su una scala Likert a 5 punti che vanno da 1 "mai" a 5 "molto spesso".

Le variabili che questo lavoro ha inteso considerare come dipendenti fanno riferimento ai costrutti di job burnout e work engagement. Per misurare il burnout sono state utilizzate le scale dell'Esaurimento Emotivo e della Depersonalizzazione del Maslach Burnout Inventory-Educators Survey (Maslach, Jackson y Schwab, 1996). La scala dell'Esaurimento Emotivo si compone di 9 items (es: "Mi sento emotivamente sfinito dal mio lavoro"), mentre la scala della Depersonalizzazione si compone di 5 items (es: "Non mi importa veramente di ciò che succede ad alcuni studenti"). Entrambe le scale sono state misurate su una scala Likert a 7 punti (da 0=mai a 6=ogni giorno).

Per misurare il work engagement, sono state utilizzate le scale del Vigore (6 item; es: “Nel mio lavoro mi sento pieno di energie”) e della Dedizione (5 item; es: “Sono orgoglioso del lavoro che faccio”) appartenenti all’Utrecht Work Engagement Scale (UWES, Schaufeli *et al.*, 2002). Anche in questo caso, entrambe le scale sono state misurate su una scala Likert a 7 punti (da 0=mai a 6=ogni giorno).

### Analisi dei dati

Per testare gli effetti ipotizzati del conflitto lavoro/famiglia, delle opportunità di apprendimento e di sviluppo, e dell’auto-efficacia sulle dimensioni del burnout e del work engagement, sono state utilizzate quattro regressioni gerarchiche moderate, in linea con la procedura seguita da Parker, Jimmieson e Amiot (2010) che presuppone una valutazione maggiormente conservativa delle ipotesi. Le variabili di controllo (genere e anzianità lavorativa) sono state inserite nel primo step. Nel secondo step sono stati introdotti gli effetti principali del conflitto lavoro/famiglia e delle opportunità di apprendimento e di sviluppo. Nel terzo step è stata inserita l’interazione tra il conflitto lavoro/famiglia e le opportunità di apprendimento e sviluppo. Nel quarto step l’auto-efficacia è stata inserita. Nel quinto step, sono state inserite due interazioni a due vie (con-

flitto lavoro/famiglia x auto-efficacia e opportunità di apprendimento e di sviluppo x auto-efficacia). Infine, nell’ultimo step è stata inserita l’interazione a tre vie tra conflitto lavoro/famiglia, opportunità di apprendimento e sviluppo e auto-efficacia. In accordo con Aiken e West (1991) tutte le variabili indipendenti e moderatrici sono state centrate prima di calcolare le variabili di interazione.

### Risultati

La Tabella 1 presenta le statistiche descrittive (M e DS), le correlazioni e i valori di attendibilità (alpha di Cronbach) di tutte le variabili prese in esame. L’attendibilità per tutte le scale va da .53 a .93. Pertanto, eccetto per la dimensione della depersonalizzazione, tutti i valori dell’alfa di Cronbach soddisfano la soglia di .70 (Nunnally y Bernstein, 1994).

Come si può notare, tutte le correlazioni significative sono nella direzione prevista dalla letteratura. In particolare, il conflitto lavoro/famiglia correla in maniera significativamente positiva con l’esaurimento e la depersonalizzazione e negativa con le scale del work engagement. Le opportunità di apprendimento e di sviluppo e l’auto-efficacia, viceversa, mostrano correlazioni significativamente positive con il work engagement e negative con le dimensioni del burnout.

**Tabella 1. Statistiche descrittive, Correlazioni e alpha di Cronbach (tra parentesi) delle variabili prese in esame**

Variabili	M	DS	1	2	3	4	5	6	7
1. Conflitto L-F	2.13	.88	(.76)						
2. OAS	4.03	.80	-.28**	(.88)					
3. Auto-Efficacia	3.88	.75	-.14	.38**	(.92)				
4. Esaurimento emotivo	16.23	10.73	.47**	-.45**	-.20*	(.88)			
5. Depersonalizzazione	2.46	3.04	.26**	-.32**	-.29**	.44**	(.53)		
6. Vigore	4.37	.97	-.35**	.68**	.55**	-.53**	-.46**	(.87)	
7. Dedizione	4.65	1.14	-.27**	.80**	.46**	-.55**	-.35**	.81**	(.93)

Note: L-F = Lavoro/Famiglia; OAS = Opportunità di Apprendimento e Sviluppo personale.

\*\*p<.01; \*p<.05

Fonte: autori.

**Verifica degli effetti di interazione**

**Variabili di controllo**

Come si può notare (Tabella 2), il genere non ha un impatto su nessuna variabile dipendente considerata; l'anzianità lavorativa appare positivamente legata all'esaurimento emotivo ( $\beta=.24, p<.01$ ), tale per cui chi ha una maggiore esperienza lavorativa tende a percepire livelli di esaurimento emotivo più elevati.

**Effetti principali del conflitto lavoro/famiglia e delle opportunità di sviluppo personale**

Come si può notare in Tabella 2, il conflitto lavoro/famiglia ha un effetto positivo sull'esaurimento emotivo e la depersonalizzazione, mentre mostra un impatto negativo sul vigore. Non appare invece legato in maniera significativa alla.

Per ciò che concerne le opportunità di apprendimento e di sviluppo, esse mostrano un impatto significativo per su tutte le variabili dipendenti considerate. Nello specifico, appaiono legate in

**Tabella 2. Regressioni gerarchiche moderate (N=143)**

	Esaurimento $\beta$	Depersonalizzazione $\beta$	Vigore $\beta$	Dedizione $\beta$
<i>Step 1: Variabili di controllo</i>				
Genere (1=maschi)	.10	-.08	-.02	-.04
Anzianità lavorativa (1=superiore a 10 anni)	.24**	-.13	-.04	-.14
R <sup>2</sup>	.07**	.02	.00	.02
<i>Step 2: Effetti principali</i>				
Conflitto lavoro/famiglia	.39***	.21*	-.18**	-.04
OAS	-.34***	-.30***	.63***	.78***
delta R <sup>2</sup>	.33***	.16***	.48***	.62***
<i>Step 3: Interazione a due vie</i>				
Conflitto lavoro/famiglia x OAS	-.12	-.19*	.02	-.01
delta R <sup>2</sup>	.01	.04*	.00	.00
<i>Step 4: Effetti principali</i>				
Auto-Efficacia	-.06	-.18*	.33***	.21***
delta R <sup>2</sup>	.00	.03*	.09***	.04***
<i>Step 5: Interazione a due vie</i>				
Conflitto L-F x Auto-Efficacia	-.06	-.08	.25***	.12
OAS x Auto-Efficacia	-.05	-.07	.07	.01
delta R <sup>2</sup>	.00	.01	.04**	.01
<i>Step 6: Interazione a tre vie</i>				
Conflitto L-F x OAS x Auto-Efficacia	.01	-.08	.05	.04
delta R <sup>2</sup>	.00	.00	.00	.00

Note: L-F = Lavoro/Famiglia; OAS = Opportunità di Apprendimento e Sviluppo personale.

\*\*\* $p<.001$ ; \*\* $p<.01$ ; \* $p<.05$

Fonte: autori.

maniera negativa alle due dimensioni del burnout e in maniera positiva ad entrambe le dimensioni del work engagement.

### ***Interazioni tra il conflitto lavoro/famiglia e le opportunità di sviluppo personale***

Come si può notare dalla Tabella 2 è emersa una interazione significativa tra il conflitto lavoro/famiglia e le opportunità di apprendimento e di sviluppo nella dimensione della depersonalizzazione. La Figura 1 mostra che per coloro che esperiscono difficoltà più elevate a conciliare la vita lavorativa con quella familiare, le conseguenze sulla depersonalizzazione non sono gravi se percepiscono di avere un lavoro che offre loro opportunità di apprendimento e di sviluppo personale. Ciò significa che solo l'ipotesi H1b è stata confermata.

### ***Effetti principali dell'auto-efficacia***

Diversi effetti principali sono emersi per ciò che riguarda l'auto-efficacia. In particolare essa appare associata positivamente al vigore e alla dedizione e negativamente alla depersonalizzazione. L'auto-efficacia non ha viceversa un impatto significativo sull'esaurimento emotivo.

### ***Interazioni tra il conflitto lavoro/famiglia e l'auto-***

### ***efficacia***

Come mostrato in Tabella 2, è emersa un'interazione significativa tra il conflitto lavoro/famiglia e l'auto-efficacia nella dimensione del vigore. La Figura 2 mostra come le implicazioni negative del conflitto lavoro/famiglia siano maggiori quando combinate con bassi livelli di auto-efficacia personale, supportando l'ipotesi H4a.

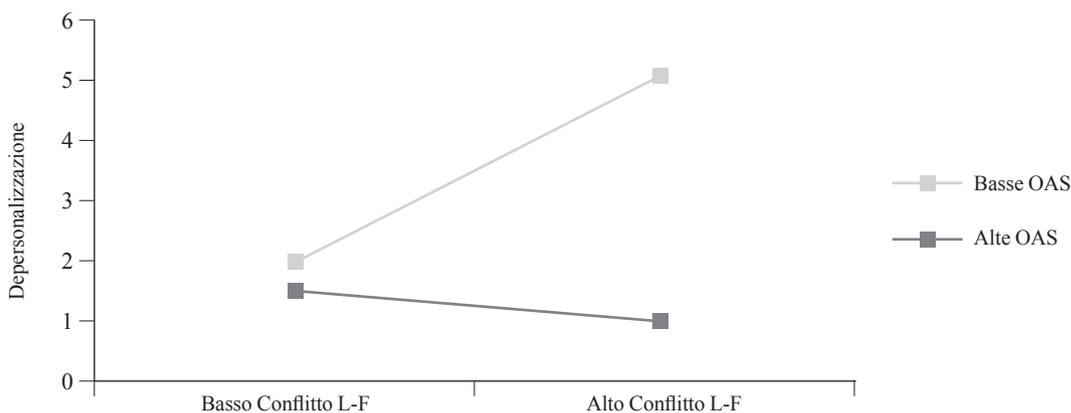
### ***Interazioni a tre vie***

Non sono emerse interazioni significative a tre vie.

## **Discussione e conclusioni**

Il presente lavoro rappresenta un contributo rilevante alla letteratura ad oggi disponibile per diverse ragioni. Innanzitutto esso è teso ad indagare l'effetto di moderazione suggerito dal JD-R Model, ma attualmente ancora poco esplorato (Mauno, Kinnunen, y Ruokolainen, 2006). In secondo luogo esso prende in esame risorse lavorative e personali, cioè le opportunità di apprendimento e di sviluppo da un lato e l'autoefficacia dall'altro, andando a valutarne l'impatto sia diretto, sia come fattori di moderazione. Infine, nell'esame degli effetti di moderazione, sono stati utilizzati sia outcomes negativi (le dimensioni centrali del burnout) che

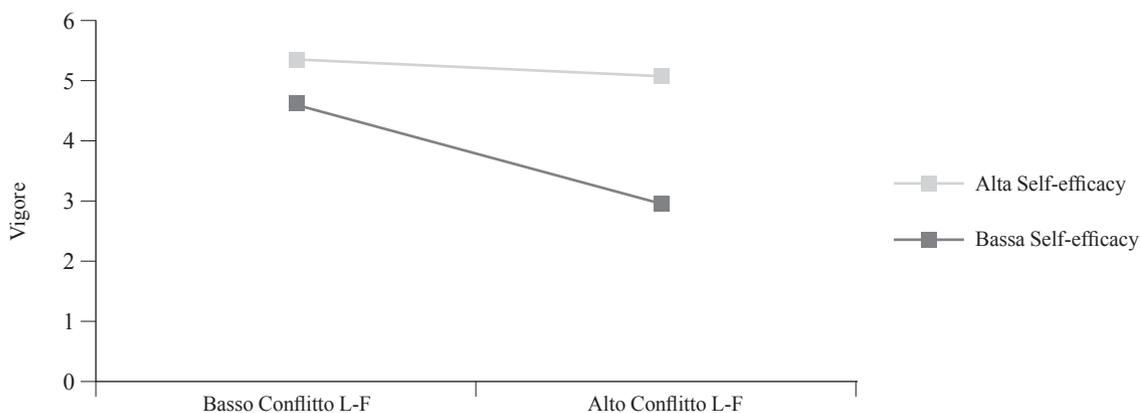
**Figura 1. Effetto di interazione tra il Conflitto Lavoro/Famiglia e le Opportunità di Apprendimento e di Sviluppo (OAS) sulla Depersonalizzazione**



Note: OAS = Opportunità di Apprendimento e Sviluppo personale; L-F = Lavoro/Famiglia

Fonte: autori.

**Figura 2. Effetto di interazione tra il Conflitto Lavoro/Famiglia e l'Auto-Efficacia sul Vigore**



Note: OAS = Opportunità di Apprendimento e Sviluppo personale; L-F = Lavoro/Famiglia

Fonte: autori.

outcomes positivi (le dimensioni principali del work engagement).

Diversi degli assunti principali del JD-R Model sono stati verificati nel presente studio. In primo luogo l'impatto del conflitto lavoro/famiglia sul burnout e delle opportunità di apprendimento e di sviluppo sul work engagement. Ciò significa che, in linea con il modello utilizzato, le job demands hanno un impatto sul burnout e le job resources sul work engagement (Bakker y Demerouti, 2007). In secondo luogo, le opportunità di apprendimento e di sviluppo mostrano un impatto significativo e negativo su entrambe le dimensioni del burnout (Xanthopoulou, Bakker, Dollard, Demerouti, Schaufeli, Taris y Schreurs, 2007). Inoltre, come segnala la letteratura, l'auto-efficacia appare legata in maniera significativa e positiva con entrambe le dimensioni del work engagement (Llorens, Schaufeli, Bakker, y Salanova, 2007), mentre mostra un impatto negativo con la depersonalizzazione, ma non con l'esaurimento.

Infine, sono emersi due effetti di moderazione significativi. Nel primo, le opportunità di apprendimento e di sviluppo moderano la relazione esistente tra il conflitto lavoro/famiglia e la dimensione della depersonalizzazione del burnout. Nel secondo, l'auto-efficacia mitiga l'effetto negativo del conflitto lavoro/famiglia sulla dimensione del vigore del work engagement. Conformemente a tali risultati, una ricerca condotta da Mauno, Kinnunen e

Ruokolainen (2006) in tre differenti aziende finlandesi indica la presenza di alti livelli di job control e di un clima supportivo rispetto alla conciliazione lavoro/famiglia come fattori di moderazione nel rapporto esistente tra il conflitto lavoro/famiglia e outcomes negativi corrispondenti a sintomi fisici e a bassi livelli di soddisfazione lavorativa e di commitment organizzativo.

In un recente studio condotto sui dipendenti di una casa di cura, Xanthopoulou, Bakker, Dollard, Demerouti, Schaufeli, Taris e Schreurs (2007) hanno trovato che le opportunità di apprendimento e di sviluppo moderano la relazione tra le job demands (carico di lavoro, richieste emozionali e fisiche) e il burnout, ma che tale effetto risulta più forte per la disaffezione lavorativa rispetto all'esaurimento. Gli autori spiegano un simile risultato chiamando in causa il fatto che la disaffezione lavorativa rappresenta uno dei rischi principali per questo tipo di professionisti dovuto agli alti livelli di domande emozionali con cui devono confrontarsi quotidianamente. Analogamente, per gli insegnanti la relazione con gli studenti è cruciale per la loro performance lavorativa e le loro percezioni di efficacia. Pertanto non sorprende che anche nel nostro studio sia emerso un effetto di moderazione significativo con la depersonalizzazione e non con l'esaurimento emotivo.

Inoltre, sebbene numerosi studi abbiano dimostrato il ruolo moderatore dell'autoefficacia nella

relazione tra job demands e outcomes negativi (Van Yperen y Snijders, 2000), nel nostro studio non è emerso un simile effetto di moderazione nei confronti delle dimensioni del burnout. Un simile risultato è tuttavia in linea con quello riportato da Xanthopoulou, Bakker, Demerouti e Schaufeli (2007), i quali non hanno trovato supporto per l'ipotesi di moderazione delle risorse personali nella relazione tra le job demands e l'esaurimento.

Pertanto, oltre agli effetti di moderazione significativi sopra citati, non è stato possibile rilevare effetti analoghi in merito alle altre ipotesi: tuttavia questi risultati non sono sorprendenti se si tiene conto di quanto sia difficile reperire effetti di moderazione statisticamente significativi (Bakker *et al.*, 2005; Frazier, Tix, y Barron, 2004). È possibile leggere tali risultati anche in funzione di quanto sostenuto dal DISC Model messo a punto da de Jonge e Dormann (2003; 2006): il principio di compensazione previsto dal modello sostiene che, data la natura multidimensionale di tutte le componenti in esso coinvolte, le job resources avranno maggiori probabilità di neutralizzare le job demands nel caso in cui appartengano allo stesso dominio di queste ultime, sia esso di taglio cognitivo, emozionale o fisico. Da questa considerazione può derivare un importante accorgimento per gli approfondimenti che verranno condotti in futuro: in virtù del modello appena esposto può essere considerato maggiormente opportuno prendere in esame richieste, risorse e strain lavorativo di eguale natura.

Al di là di detti limiti, a cui si associano il carattere trasversale della ricerca e l'utilizzo esclusivo di misure self-report, lo studio qui riportato evidenzia che le opportunità di apprendimento e di sviluppo (es: la possibilità di partecipare a corsi di formazione e aggiornamento per accrescere le proprie competenze) e l'autoefficacia possono essere considerati fattori protettivi per gli insegnanti che esperiscono situazioni altamente stressanti a causa di un alto livello di conflitto lavoro/famiglia: da ciò deriva la constatazione che le organizzazioni scolastiche dovrebbero prestare maggiore attenzione a elementi in grado di promuovere il benessere del singolo. Da un punto di vista pratico, i nostri risultati enfatizzano la necessità di interventi tesi a migliorare le opportunità di apprendimento e di sviluppo per gli insegnanti. Infatti, non solo l'accesso a questo tipo di risorsa lavorativa promuove lo sviluppo del work engagement, ma allo stesso tempo è in grado di proteggere i lavoratori dall'aumento del burnout. Da ciò consegue che, al fine di prevenire il burnout, i dirigenti scolastici dovrebbero cercare di creare un contesto stimolante e supportivo in modo da promuovere la crescita personale dei propri insegnanti. È risaputo infatti che gli insegnanti rivestono un ruolo chiave nel successo degli studenti: la possibilità di imparare cose nuove si riflette nell'aumento delle probabilità che ciò che gli studenti imparano sia significativo e rilevante (Hawley y Valli, 1999).

## Riferimenti bibliografici

---

- Agervold, M. y Mikkelsen, E. (2004). Relationships between bullying, psychosocial work environment and individual stress reactions. *Work & Stress*, 18, 336-351.
- Aiken, L. S. y West, S. G. (1991). *Multiple Regression Testing and Interpreting Interactions*. Newbury Park, CA: Sage.
- Allen, T. D., Herst, D. E. L., Bruck, C. S. y Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: A review and agenda for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 278-308.
- Bakker, A. B. y Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources Model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., de Boer, E. y Schaufeli, W. B. (2003). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of Vocational Behavior*, 62, 341-356.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. y Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10, 170-180.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. y Verbeke, W. (2004). Using the Job Demands – Resources Model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43, 83-104.
- Bakker, A.B., Hakanen, J. J., Demerouti, E. y Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99, 274-284.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: WH Freeman.
- Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual Review of Psychology*, 52, 1-26.
- Belcastro, P., Gold, R. y Grant., J. (1982). Stress and burnout: Physiologic effects on correctional teachers. *Criminal Justice and Behavior*, 9 (4), 387-395.
- Borg, M. G. y Riding, R. J. (1991). Occupational stress and satisfaction in teaching. *British Educational Research Journal*, 17, 263-281.
- Byrne B. M. (1999), The nomological network of teacher burnout: A literature review and empirically validated model. En R. Vandenberghe & M. Huberman (Eds.) *Understanding and preventing teacher burnout* (pp. 15-37). Cambridge: Cambridge University Press.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. y Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands – Resources Model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.
- Di Fabio, A. y Taralla, B. (2006). L'autoefficacia in ambito organizzativo: proprietà psicometriche dell'Occupational Self-efficacy Scale (short form) in un campione di insegnanti di scuole superiori. *Risorsa Uomo*, 12, 51-66.
- Frazier, P. A., Tix, A. P. y Barron, K. E. (2004). Testing moderator and mediator effects in counseling psychology research. *Journal of Counseling Psychology*, 51, 115-134.
- Greenglass, E., Burke, R. J. y Ondrack, M. (1990). A gender-role perspective of coping and burnout. *Applied Psychology: An International Review*, 39, 5-27.
- Greenhaus, J. H. y Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Journal*, 10, 76-88.
- Guglielmi, D., Paplomatas, A., Simbula, S. y Depolo, M. (2011). Prevenzione dello stress lavoro correlato: validazione di uno strumento per la valutazione dei rischi psicosociali nella scuola. *Psicologia della salute*, 3, 53-74.
- Halbesleben, J. R. B. y Buckley, M. R. (2004). Burnout in organizational life. *Journal of Management*, 30, 859-879.
- Hawley, W. D. y Valli, L. (1999). The essentials of effective professional development: A new consensus. En L. Darling-Hammond & G. Sykes (Eds.), *Teaching as the learning profession: Handbook of policy and practice* (pp. 127-150). San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources. A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44, 513-524.
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6, 307-324.

- Hobfoll, S. E., Johnson, R. J., Ennis, N. y Jackson, A. P. (2003). Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, 632-643.
- Hodgkinson, G. P. y Healey, M. P. (2007). Cognition in organizations. *Annual Review of Psychology*, 59, 387-417.
- Karasek, R. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain. Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308.
- Korunka, C., Kubicek, B., Schaufeli, W. y Hoonakker, P. L. T. (2009). Burnout and work engagement. Testing the robustness of the Job Demands – Resources Model. *Positive Psychology*, 4 (3), 243-255.
- Kossek, E. E. y Ozeki, C. (1998). Work-family conflict, policies, and the job-life satisfaction relationship: A review and directions for organizational behavior-human resources research. *Journal of Applied Psychology*, 83, 139-149.
- Kyriacou, C. (2001). Teacher stress: Directions for future research. *Educational Review*, 53, 27-35.
- Jonge, J. de y Dormann, C. (2003). The DISC Model: Demand-Induced Strain Compensation mechanisms in job stress. En M. F. Dollard, A. H. Winefield & H. R. Winefield (Eds.), *Occupational Stress in the Service Professions* (pp. 43-74). London: Taylor y Francis.
- Jonge, J. de y Dormann, C. (2006). Stressors, resources, and strain at work: A longitudinal test of the Triple-Match Principle. *Journal of Applied Psychology*, 91 (6), 1359-1374.
- Lee, R. T. y Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology*, 81, 123-133.
- Llorens, S., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. y Salanova, M. (2007). Does a positive gain spiral of resources, efficacy beliefs and engagement exist? *Computers in Human Behavior*, 23, 825-841.
- Maslach, C. (1982). *Burnout: The cost of caring*. New York: Prentice Hall.
- Maslach, C., Jackson, S. E. y Schwab, R. L. (1996). Maslach Burnout Inventory-Educators Survey (MBI-ES). En C. Maslach, S. E. Jackson & M. P. Leiter (Eds.), *MBI Manual. (3rd ed.)*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Mauno, S., Kinnunen, U. y Ruokolainen, M. (2006). Exploring work- and organization- based resources as moderators between work-family conflict, well-being, and job attitudes. *Work & Stress*, 20 (3), 210-233.
- Nunnally, J. C. y Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.) New York: McGraw-Hill.
- Parker, S. L., Jimmieson, N. L. y Amiot, C. E. (2010). Self-determination as a moderator of demands and control: Implications for employee strain and engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 76 (1), 52-67.
- Salanova, M., Peiró, J. M. y Schaufeli, W. B. (2002). Self-efficacy specificity and burnout among information technology workers: An extension of the Job Demands-Control Model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11, 1-25.
- Salanova, M., Schaufeli, W. B., Xanthopoulou, D. y Bakker, A. B. (2010). Gain spiral of resources and work engagement. En A. B. Bakker & M. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. New York: Psychology Press.
- Santavirta, N., Solovieva, S. y Theorell, T. (2007). The association of job strain and exhaustion in a cohort of 1.028 Finnish teachers. *British Journal of Educational Psychology*, 77 (1), 213-228.
- Schaufeli, W. B. y Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Schaufeli, W. B. y Salanova, M. (2008). Enhancing work engagement through the management of human resources. En K. Näswall, M. Sverke & J. Hellgren (Eds.), *The individual in the changing working life* (pp. 380-404). Cambridge: Cambridge University Press.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. y Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Schaufeli, W. B. y Taris, T. W. (2005). The conceptualization and measurement of burnout: Common ground and worlds apart, *Work & Stress*, 19, 356-262.
- Seidman, S. A. y Zager, J. (1991). A study of coping behaviors and teacher burnout. *Work & Stress*, 5, 205-216.

## ■ Conflicto trabajo/familia, burnout e work engagement negli insegnanti

- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high effort-low reward conditions at work. *Journal of Occupational Health Psychology, 1*, 27-43.
- Stetz, T. A., Stetz, M. C. y Bliese, P. D. (2006). The importance of self-efficacy in the moderating effects of social support on stressor-strain relationships. *Work & Stress, 20*, 49-59.
- Travers, C. y Cooper, C. (1996). *Teachers under Pressure: Stress in the Teaching Profession*. London: Routledge.
- Van Yperen, N. W. y Snijders, T. A. B. (2000). A multilevel analysis of the demands-control model: Is stress at work determined by factors at the group level or the individual level? *Journal of Occupational Health Psychology, 5*, 182-190.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E. y Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the Job Demands-Resources model. *International Journal of Stress Management, 14*, 121-141.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Dollard, M. F., Demerouti, E., Schaufeli, W. B., Taris, T. W. y Schreurs, P. J. G. (2007). When do job demands particularly predict burnout? The moderating role of job resources. *Journal of Managerial Psychology, 22* (8), 766-786.
- Zimbardo, P. G. (1970). The human choice: Individuation, reason, and order versus deindividuation, impulse, and chaos. En W. J. Arnold & D. Levine (Eds.), *Nebraska Symposium on Motivation, 1969* (pp. 237-307). Lincoln, NE: University of Nebraska Press.

**Fecha de recepción: 3 de septiembre de 2010**  
**Fecha de aceptación: 18 de mayo de 2011**