

# **Model Budaya Laloux, 2014**

Oleh:

[Prof Ir Rudy C Tarumingkeng, PhD](#)

Guru Besar Manajemen, NUP: 9903252922

© RUDYCT e-PRESS

[rudyct75@gmail.com](mailto:rudyct75@gmail.com)

Bogor, Indonesia

March 30, 2025

**Model Budaya Laloux, 2014 (Laloux Culture Model)** adalah kerangka konseptual yang diperkenalkan oleh **Frederic Laloux** dalam bukunya *Reinventing Organizations*. Model ini sangat berpengaruh dalam konteks **transformasi organisasi secara agile** dan telah menjadi rujukan penting dalam berbagai diskusi manajemen modern dan budaya organisasi. Inti dari model ini adalah **penggambaran evolusi budaya dan model manajemen organisasi** yang berkaitan erat dengan tingkat kematangan organisasi dalam merespons perubahan, berinovasi, dan bertransformasi.

### **Esensi dari Model Laloux**

Laloux menegaskan bahwa **setiap organisasi berkembang melalui tingkat-tingkat kesadaran kolektif**, dan setiap tingkat ini memiliki karakteristik manajemen, struktur kekuasaan, dinamika hubungan, dan cara berpikir yang berbeda. Dengan kata lain, organisasi dilihat sebagai organisme hidup yang bisa "bertransformasi secara spiritual dan budaya".

### **Lima Tingkat Kematangan Organisasi dalam Model Laloux**

Dalam konteks agile, Model Budaya Laloux mengidentifikasi **lima tingkat kematangan organisasi** yang dikaitkan dengan perkembangan budaya kerja yang adaptif dan kolaboratif:

#### **1. Red Organization (Impulsif)**

- **Gaya kepemimpinan otoriter (komando dan kontrol).**
- **Kekuasaan dipertahankan dengan kekuatan dan rasa takut.**
- **Contoh: Geng kriminal, organisasi militeristik zaman kuno.**
- **Tidak cocok untuk inovasi atau perubahan cepat.**

#### **2. Amber Organization (Konformis)**

- **Hierarki stabil dengan peran dan aturan tetap.**

- **Ketertiban, kepatuhan, dan stabilitas sangat dihargai.**
- **Cocok untuk organisasi birokratis atau lembaga keagamaan tradisional.**
- **Perubahan berjalan sangat lambat.**

### **3. Orange Organization (Prestasi)**

- **Fokus pada inovasi, efisiensi, dan pencapaian tujuan.**
- **Kompetisi, meritokrasi, dan akuntabilitas dominan.**
- **Sangat cocok untuk perusahaan besar yang berorientasi hasil.**
- **Namun, bisa melahirkan budaya stres dan kehilangan makna personal.**

### **4. Green Organization (Pluralistik)**

- **Mengutamakan nilai-nilai inklusivitas, keseimbangan kerja-hidup, dan kebermaknaan.**
- **Kepemimpinan berbasis nilai dan konsensus.**
- **Cocok untuk organisasi sosial dan komunitas berbasis nilai.**
- **Tantangannya adalah dalam kecepatan pengambilan keputusan.**

### **5. Teal Organization (Evolusioner)**

- **Organisasi dianggap sebagai makhluk hidup yang berkembang secara organik.**
- **Prinsip utama: self-management, wholeness (keutuhan pribadi), dan evolutionary purpose.**
- **Tidak ada struktur hierarki kaku; keputusan diambil secara desentralisasi.**

- **Inilah puncak kematangan dalam konteks budaya agile.**

### 💡 **Relevansi dengan Transformasi Agile**

Dalam implementasi agile (terutama dalam transformasi digital), model Laloux menjadi **kerangka reflektif** bagi pemimpin dan organisasi untuk:

- Menilai di mana posisi budaya mereka saat ini.
- Menentukan arah evolusi budaya yang ingin dicapai.
- Membangun strategi transformasi yang sesuai tingkat kematangan tersebut.
- Menyadari bahwa transformasi bukan sekadar adopsi teknologi, tapi **perubahan paradigma berpikir dan berorganisasi**.

### 📌 **Contoh Aplikasi Nyata**

- **Buurtzorg** (Belanda) sebagai contoh organisasi Teal: perawat bekerja dalam tim otonom tanpa manajemen tengah.
- **Morning Star Company** (AS): perusahaan pengolahan tomat yang menganut model self-management.
- **Patagonia**: dikenal dengan nilai-nilai hijau dan model kerja yang berlandaskan pada makna dan dampak sosial.

---

### 🔍 **Diskusi dan Refleksi**

Model Laloux menantang pola pikir organisasi konvensional dan membuka wacana tentang perlunya “kebangkitan kesadaran” dalam pengelolaan organisasi. Di dunia yang kompleks dan terus berubah seperti sekarang, organisasi yang bertahan bukanlah yang paling kuat secara struktural, tetapi yang **paling adaptif secara budaya dan spiritual**.

Dengan memahami Laloux Culture Model, organisasi—terutama dalam konteks Indonesia yang majemuk—dapat mulai mendesain ulang sistem kepemimpinan, kolaborasi tim, dan cara mereka menyusun tujuan. Ini

sangat relevan bagi transformasi pendidikan, pemerintahan, bisnis sosial, dan tentunya juga UMKM yang ingin naik kelas melalui pemikiran baru tentang budaya kerja.

### **Transformasi Budaya Organisasi: Dari Komando ke Evolusi**

Perubahan mendasar yang ditawarkan oleh Laloux bukan sekadar perubahan alat atau struktur, melainkan perubahan **paradigma kesadaran organisasi**. Dalam perspektif ini, organisasi bukanlah sekadar *machine* yang dikendalikan oleh manajer, tetapi sebuah *living system* (sistem hidup) yang memiliki:

- **Jiwa** (*soul*) dan **tujuan evolusioner** (*evolutionary purpose*)
- Kebutuhan akan **keutuhan pribadi** (*wholeness*) dalam bekerja
- Kemampuan untuk **mengatur diri sendiri** (*self-management*)

Model ini mengkritik pendekatan manajemen tradisional yang mengandalkan kontrol, target mekanistik, dan KPI yang kaku, karena pendekatan tersebut sering kali mengabaikan **kemampuan manusia untuk tumbuh secara holistik**.

---

### **Kontribusi Model Laloux dalam Konteks Pendidikan, Kepemimpinan, dan Pelatihan Milenial**

#### **1. Pendidikan Kepemimpinan Humanistik**

Dalam konteks pembelajaran manajemen atau pendidikan karakter, Laloux memberikan dasar bahwa **pemimpin masa depan bukanlah pengendali**, melainkan *facilitator of purpose* dan *gardener of growth*. Mereka harus mampu:

- Mendorong tumbuhnya *sense of purpose* dalam tim
- Menumbuhkan rasa keutuhan dan keterbukaan (*wholeness*)
- Membuka ruang bagi *self-leadership*

Ini sangat penting bagi generasi milenial dan Gen Z yang menginginkan pekerjaan **bermakna**, bukan hanya stabil atau bergaji tinggi.

## 2. Transformasi Organisasi Publik dan Pendidikan

Banyak institusi pendidikan atau organisasi publik di Indonesia masih berada pada level Amber atau Orange:

- Amber: birokrasi kaku, perubahan lambat, otoritas mutlak
- Orange: kompetisi ketat, fokus pencapaian dan efisiensi

Untuk merespons tantangan zaman seperti revolusi industri 4.0 dan perubahan iklim, organisasi perlu bergerak ke arah Green dan Teal:

- Mengadopsi pendekatan kerja kolaboratif
- Memberi ruang inovasi dari bawah (bottom-up innovation)
- Meningkatkan fleksibilitas struktural dan psikologis

## 3. Relevansi bagi UMKM dan Komunitas Sosial

Model Teal bisa menjadi inspirasi bagi UMKM yang ingin bertumbuh tanpa terjebak dalam birokrasi. Misalnya:

- Tim kecil bisa mengelola diri sendiri, tanpa perlu hirarki berat
- Keputusan didasarkan pada makna dan kepercayaan, bukan hanya profit
- Budaya organisasi dibentuk melalui nilai bersama, bukan aturan kaku

---

### **Implikasi Praktis: Bagaimana Menggeser Budaya?**

Untuk membawa organisasi menuju level Green atau Teal, dibutuhkan:

#### **Proses Transisi Budaya:**

1. **Diagnosis Budaya Saat Ini**

Gunakan survey atau refleksi mendalam untuk memahami budaya dominan saat ini.

2. **Menetapkan Niat Evolusi**

Apa nilai-nilai baru yang ingin ditumbuhkan? Apakah inklusivitas? Apakah otonomi?

3. **Menciptakan Prototipe**

Mulai dari tim kecil. Biarkan mereka mengelola diri, menetapkan tujuan bersama, dan belajar dari kegagalan.

4. **Transformasi Kepemimpinan**

Pemimpin harus belajar untuk "melepaskan" kontrol dan menjadi fasilitator. Ini memerlukan pelatihan *emotional intelligence*, *mindfulness*, dan refleksi mendalam.

5. **Ritual Budaya Baru**

Budaya baru tidak bisa hanya dicanangkan — ia harus dihidupi lewat kebiasaan, praktik, pertemuan tim, refleksi kolektif, dsb.

---

✨ **Refleksi Filosofis**

Laloux mengajak kita berpikir lebih dalam: *Apa makna berorganisasi?* Jika selama ini organisasi hanya dilihat sebagai *alat untuk efisiensi dan produksi*, maka model ini mengembalikan organisasi sebagai **komunitas makna**, tempat orang bertumbuh, menyatu, dan berkontribusi bagi dunia.

Dengan pendekatan ini, organisasi bukan lagi tempat kerja — melainkan **ekosistem pembelajaran dan penyembuhan**.

---

👤 **Penutup dan Rekomendasi Pengembangan**

Model Laloux bisa dijadikan **kurikulum mikro untuk pelatihan kepemimpinan, bahan ajar manajemen modern, maupun modul transformasi budaya organisasi**. Saya merekomendasikan:

- Membuat infografik visual untuk tiap level budaya
  - Mengadakan sesi reflektif dengan pertanyaan: "Di mana posisi organisasiku sekarang?"
  - Menerapkan *pilot team* untuk bereksperimen dengan praktik Teal
- 

Apakah Anda ingin saya bantu menyusun modul ajar, bahan kuliah, atau pelatihan berbasis Laloux Culture Model—misalnya untuk dosen, pelatihan UMKM, atau pemimpin muda? Saya juga bisa bantu buat e-book ringkas atau slide interaktif.

### Modul Ajar Pelatihan

**Judul:** *Transformasi Budaya Organisasi melalui Laloux Culture Model*

**Durasi:** 2–3 hari pelatihan intensif / 6 sesi (bisa disesuaikan)

**Target Peserta:**

- Dosen & pengajar kepemimpinan/manajemen
  - Pemimpin organisasi/UMKM/startup
  - Tim SDM & Change Management
  - Mahasiswa tingkat akhir atau kader organisasi
- 

### TUJUAN PELATIHAN

Setelah mengikuti pelatihan ini, peserta diharapkan mampu:

1. Memahami konsep dan filosofi dasar dari Laloux Culture Model.

2. Mengidentifikasi tingkatan budaya dalam organisasi masing-masing.
  3. Menyusun strategi transformasi budaya menuju Green/Teal Organization.
  4. Menerapkan praktik *self-management*, *wholeness*, dan *purpose-driven leadership*.
  5. Mengintegrasikan pendekatan Laloux dalam konteks kerja, pendidikan, dan komunitas.
- 

## STRUKTUR MODUL

### ◆ Sesi 1: Pengantar Budaya Organisasi dan Evolusi Kesadaran

- **Topik:**
    - Apa itu budaya organisasi?
    - Evolusi kesadaran organisasi dari sudut pandang historis.
    - Mengapa budaya menjadi penentu utama kelincahan (*agility*) dan keberlanjutan?
  - **Aktivitas:** Diskusi kelompok kecil, refleksi pengalaman pribadi dalam tim/organisasi.
- 

### ◆ Sesi 2: Menjelajahi Laloux Culture Model

- **Topik:**
  - Latar belakang Frederic Laloux dan *Reinventing Organizations*.
  - 5 Tingkatan Budaya: Red, Amber, Orange, Green, Teal.
  - Ciri-ciri, contoh organisasi nyata, kelebihan & tantangan masing-masing tingkat.

- **Media bantu:** Infografik visual + video singkat animasi
  - **Aktivitas:** Peserta menganalisis posisi organisasi mereka saat ini.
- 

### ◆ Sesi 3: Studi Kasus dan Refleksi Organisasi

- **Topik:**
    - Studi kasus: Buurtzorg, Morning Star Company, Patagonia, Zappos.
    - Analisis praktik self-management & evolutionary purpose.
  - **Aktivitas:**
    - *Group presentation* studi kasus.
    - Refleksi naratif: Bagaimana nilai-nilai Teal bisa diterapkan di organisasi saya?
- 

### ◆ Sesi 4: Mempraktikkan Self-Management & Wholeness

- **Topik:**
    - Apa itu self-management?
    - Budaya kepercayaan, otonomi, dan keutuhan diri (wholeness) dalam bekerja.
    - Perbedaan antara pemimpin sebagai pengontrol vs fasilitator.
  - **Aktivitas:**
    - Simulasi "Tim tanpa manajer" (dalam kelompok proyek mini).
    - Latihan komunikasi empatik dan refleksi nilai personal.
- 

### ◆ Sesi 5: Mendesain Budaya Evolusioner

- **Topik:**

- Prinsip organisasi sebagai makhluk hidup (*living system*).
- Peran visi, misi, dan "tujuan evolusioner" dalam organisasi.
- Praktik rutin untuk memelihara budaya: rapat reflektif, *decision by advice*, peer-feedback.

- **Aktivitas:**

- Workshop desain budaya: peserta menyusun *Culture Canvas* organisasinya.
  - Forum terbuka: sharing praktik terbaik.
- 

◆ **Sesi 6: Rencana Aksi dan Komitmen Transformasi**

- **Topik:**

- Tantangan dan hambatan dalam mentransformasi budaya.
- Membangun komitmen tim.
- Menyusun roadmap perubahan budaya organisasi.

- **Aktivitas:**

- Peserta menyusun *Personal Culture Transformation Plan*.
  - Sesi pledging dan penutupan.
- 

 **METODE PENGAJARAN**

- Mini lecture
- Diskusi kelompok
- Studi kasus dan video learning
- Refleksi personal dan jurnal harian

- Simulasi dan role play
  - Project-based (Culture Canvas)
- 

## **BAHAN AJAR DAN REFERENSI**

### **Wajib:**

- Laloux, Frederic. *Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness*.
- ReinventingOrganizations.com (sumber materi gratis visual + video)

### **Tambahan:**

- Otto Scharmer: *Theory U* (tentang presencing dan leadership transformasional)
  - Margaret Wheatley: *Leadership and the New Science*
  - Daniel Goleman: *Emotional Intelligence* (untuk wholeness dan self-awareness)
- 

## **TOOLS PENDUKUNG**

- **Template Culture Canvas** (visual tool mirip Business Model Canvas)
  - **Alat ukur budaya organisasi** (questionnaire: Red–Amber–Orange–Green–Teal)
  - Google Jamboard / Miro board untuk kolaborasi online
  - Video pengantar animasi 5 tahap Laloux (tersedia di YouTube, bisa dicustom)
- 

## **OUTPUT PELATIHAN**

1. Pemahaman mendalam tentang budaya organisasi berbasis Laloux Model.
2. Pemetaan posisi budaya organisasi peserta saat ini.
3. Rencana transformasi budaya organisasi peserta.
4. Sertifikat pelatihan "Culture Transformer Based on Laloux Model".

## Slide Sesi 1: Pengantar Budaya Organisasi dan Evolusi Kesadaran

---

### Slide 1 – Judul

#### **Sesi 1: Memahami Budaya Organisasi dan Evolusi Kesadaran Organisasi**

Modul Pelatihan: *Transformasi Budaya Organisasi melalui Laloux Culture Model*

---

### Slide 2 – Tujuan Pembelajaran

Setelah sesi ini, peserta akan dapat:

- Menjelaskan apa yang dimaksud dengan budaya organisasi.
  - Mengidentifikasi pengaruh budaya terhadap perilaku dan struktur organisasi.
  - Memahami konsep evolusi kesadaran organisasi.
  - Menyadari pentingnya transformasi budaya dalam dunia yang kompleks dan agile.
- 

### Slide 3 – Apa itu Budaya Organisasi?

Definisi: "Kumpulan nilai, norma, kepercayaan, asumsi, dan praktik bersama yang membentuk cara kerja dan berpikir dalam sebuah organisasi."

 Budaya menentukan:

- Bagaimana keputusan dibuat
- Cara berkomunikasi antar tim
- Apa yang dihargai dan dihormati
- Bagaimana organisasi merespons perubahan

 Analogi: "Budaya adalah sistem operasi organisasi."

---

#### Slide 4 – Komponen Budaya Organisasi

Tiga lapisan budaya menurut Edgar Schein:

1. **Artefak:** simbol, logo, pakaian, struktur fisik
  2. **Nilai-nilai yang dianut:** misi, visi, nilai organisasi
  3. **Asumsi dasar:** keyakinan bawah sadar yang tidak tertulis, tetapi menentukan perilaku
- 

#### Slide 5 – Budaya dalam Praktik

 Studi Mini:

- Apa budaya organisasi Anda saat ini?
- Apakah lebih menekankan ketaatan atau kreativitas?
- Apakah terbuka terhadap perubahan?

 Aktivitas: Diskusi 3 menit dengan rekan sebelah tentang "bagaimana Anda merasakan budaya di tempat kerja/organisasi Anda?"

---

## Slide 6 – Evolusi Kesadaran Organisasi

Organisasi tumbuh seiring dengan kesadaran manusia:

- Dari komunitas berburu (survival) ke kerajaan (otoriter)
- Dari kerajaan ke birokrasi (tertib)
- Dari birokrasi ke perusahaan inovatif (berprestasi)
- Kini menuju organisasi kolaboratif dan spiritual (evolusioner)

 Ini disebut sebagai **evolusi paradigma organisasi**.

---

## Slide 7 – Model Spiral Dinamis (opsional)

Konsep Clare Graves & Spiral Dynamics:

- Menjelaskan bahwa manusia dan organisasi mengalami **tahapan perkembangan kesadaran**.
- Mulai dari impulsif (Red) ke struktural (Amber), lalu ke rasional (Orange), pluralistik (Green), hingga integratif dan evolusioner (Teal).

 Laloux mengadaptasi kerangka ini dalam modelnya.

---

## Slide 8 – Mengapa Transformasi Budaya Diperlukan?

Tantangan abad ke-21:

- Perubahan cepat dan tidak pasti (VUCA World)
- Generasi kerja baru (milenial, Gen Z)
- Tuntutan makna dan fleksibilitas dalam bekerja
- Kebutuhan organisasi menjadi adaptif, kolaboratif, dan manusiawi

 **Budaya bukan sekadar 'nice to have', tapi 'need to transform'.**

---

## Slide 9 – Penutup Sesi

 Refleksi:

- Bagaimana budaya memengaruhi cara tim Anda bekerja saat ini?
- Sejauh mana organisasi Anda terbuka terhadap transformasi budaya?

 Sesi berikutnya: **Eksplorasi Model Laloux dan Lima Tingkatan Budaya Organisasi**

---

## Slide 10 – Aktivitas Penutup

 **Mini-Tugas:**

- Tuliskan 3 kata yang paling menggambarkan budaya organisasi Anda saat ini.
- Apa yang ingin Anda ubah?
- Kumpulkan jawaban di papan sticky-note digital (Miro/Padlet/Jamboard)

# Sesi 1

## Memahami Budaya Organisasi dan Evolusi Kesadaran Organisasi

Modul Pelatihan:  
Transformasi Budaya Organisasi  
melalui Laloux Culture Model

### Slide Sesi 2: Menjelajahi Laloux Culture Model

---

#### Slide 1 – Judul Sesi

#### **Sesi 2: Menjelajahi Laloux Culture Model**

*Memahami Lima Tingkatan Budaya Organisasi dan Evolusi Menuju Organisasi Teal*

---

#### Slide 2 – Tujuan Sesi

Setelah sesi ini, peserta diharapkan dapat:

- Menjelaskan kerangka dasar Laloux Culture Model.
- Mengidentifikasi lima tingkat budaya organisasi (Red–Teal).
- Membedakan karakteristik utama masing-masing tingkat.
- Mengkaji contoh nyata organisasi di setiap tingkat budaya.
- Mengaitkan model ini dengan pengalaman organisasi peserta.

### Slide 3 – Latar Belakang Laloux Culture Model

#### **Frederic Laloux**

- Buku: *Reinventing Organizations* (2014)
- Fokus: Evolusi organisasi melalui perkembangan kesadaran kolektif.
- Terinspirasi dari teori Spiral Dynamics (Clare Graves)

 Organisasi adalah “makhluk hidup” yang berevolusi seperti kesadaran manusia.

---

### Slide 4 – Lima Tingkat Budaya Organisasi

Laloux menggambarkan budaya organisasi dalam lima warna:

1. **Red (Impulsif)**
2. **Amber (Konformis)**
3. **Orange (Berprestasi)**
4. **Green (Pluralistik)**
5. **Teal (Evolusioner)**

 Model ini bukan hierarki linier, tapi evolusi kesadaran yang sesuai konteks dan kesiapan.

---

### Slide 5 – Red Organization ●

- **Karakteristik:** Otoritarian, kekuasaan absolut, kepatuhan paksa
- **Kepemimpinan:** Berbasis kekuatan dan rasa takut
- **Contoh:** Geng kriminal, kelompok militer tradisional
- **Tantangan:** Tidak stabil, rawan konflik kekuasaan

### Slide 6 – Amber Organization ●

- **Karakteristik:** Struktur hierarkis, peran tetap, kepatuhan aturan
  - **Kepemimpinan:** Formal, berdasarkan jabatan
  - **Contoh:** Militer modern, lembaga pemerintahan birokratis
  - **Kelebihan:** Stabil, tertib, bisa berkembang dalam skala besar
  - **Tantangan:** Sulit beradaptasi, perubahan sangat lambat
- 

### Slide 7 – Orange Organization ●

- **Karakteristik:** Inovatif, kompetitif, berorientasi hasil
  - **Kepemimpinan:** Meritokrasi, KPI, efisiensi
  - **Contoh:** Perusahaan korporat global (Google, McKinsey)
  - **Kelebihan:** Cepat, produktif
  - **Tantangan:** Individualistik, tekanan tinggi, kehilangan makna
- 

### Slide 8 – Green Organization ●

- **Karakteristik:** Demokratis, nilai-nilai, kebersamaan
  - **Kepemimpinan:** Partisipatif, berdasarkan empati
  - **Contoh:** LSM, perusahaan keluarga progresif
  - **Kelebihan:** Peduli manusia, inklusif
  - **Tantangan:** Sulit mengambil keputusan cepat
- 

### Slide 9 – Teal Organization ●

- **Karakteristik:** Self-management, purpose-driven, wholeness

- **Kepemimpinan:** Terdistribusi, berbasis kepercayaan
  - **Contoh:** Buurtzorg, Morning Star, Patagonia
  - **Kelebihan:** Adaptif, resilient, spiritual
  - **Tantangan:** Butuh kesiapan budaya dan individu, bukan semua cocok
- 

### Slide 10 – Tabel Perbandingan 5 Warna

Tampilkan tabel dengan 6 kolom:

Warna | Gaya Kepemimpinan | Struktur | Nilai Utama | Contoh Organisasi  
| Tantangan

(Tabel ini bisa didesain dalam bentuk slide infografis)

---

### Slide 11 – Refleksi Interaktif

#### ? Diskusi Kelompok

- Di mana posisi organisasi Anda saat ini?
- Apakah ada dinamika antar tingkat budaya?
- Apa tantangan yang paling terasa?

 Gunakan template: *Organizational Culture Mapping Sheet*

---

### Slide 12 – Penutup Sesi

#### ✦ Kunci Sesi Ini:

- Organisasi tumbuh seperti manusia—berkembang melalui kesadaran.
- Tidak semua organisasi cocok langsung ke Teal.
- Transformasi butuh kesadaran, bukan sekadar struktur baru.

### **Slide 13 – Aktivitas Lanjutan**

 Tugas Mini:

- Deskripsikan organisasi tempat Anda bekerja sekarang (gunakan warna Laloux).
- Tuliskan 2 hal yang membuat budaya tersebut efektif, dan 2 tantangan utamanya.

### **Slide Sesi 3: Studi Kasus dan Refleksi Organisasi**

---

#### **Slide 1 – Judul**

#### **Sesi 3: Studi Kasus dan Refleksi Organisasi**

*Membaca Realitas Organisasi melalui Lensa Laloux Culture Model*

---

#### **Slide 2 – Tujuan Pembelajaran**

Setelah mengikuti sesi ini, peserta diharapkan dapat:

- Menganalisis penerapan prinsip Laloux Culture Model dalam organisasi nyata.
  - Mengidentifikasi praktik self-management, wholeness, dan evolutionary purpose.
  - Menggali pelajaran kontekstual dari kasus global maupun lokal.
  - Melatih refleksi kritis terhadap pengalaman budaya organisasi masing-masing.
- 

#### **Slide 3 – Mengapa Studi Kasus Penting?**

■ Studi kasus = jendela nyata untuk melihat penerapan teori

- Menghubungkan konsep dengan praktik.
  - Meningkatkan pemahaman melalui contoh hidup.
  - Membangun empati dan wawasan lintas sektor.
- 

#### Slide 4 – Studi Kasus 1: Buurtzorg (Belanda)

🏠 Organisasi keperawatan komunitas

- Struktur: Tim otonom (self-managing teams) tanpa manajer menengah
- Pendekatan: Kepercayaan, profesionalisme, tujuan kemanusiaan
- Hasil: Efisiensi tinggi, kepuasan pasien & perawat tinggi
- **Tingkat Budaya:** Teal

📌 Prinsip Teal: Self-management, wholeness, evolutionary purpose

---

#### Slide 5 – Studi Kasus 2: Morning Star Company (AS)

🍅 Perusahaan pengolahan tomat

- Tidak ada manajer formal
- Karyawan menyusun *Colleague Letter of Understanding* (CLOU)
- Fokus pada tanggung jawab pribadi dan transparansi

📌 Prinsip Teal: Struktur non-hierarkis, keputusan berdasar saran (advice process)

---

#### Slide 6 – Studi Kasus 3: Patagonia (AS)

👕 Perusahaan pakaian outdoor

- Nilai-nilai green, sosial, dan keberlanjutan
- Budaya kerja fleksibel, kerja bermakna
- Mendukung aktivisme lingkungan staf

📌 Ciri Green–Teal: Komitmen pada nilai sosial, pemberdayaan personal, makna kerja

---

### Slide 7 – Diskusi: Pembelajaran dari Studi Kasus

#### ? Refleksi Kelompok

- Apa pola yang terlihat dari ketiga organisasi ini?
  - Bagaimana mereka mengelola konflik, keputusan, dan motivasi?
  - Apakah model ini dapat diterapkan di organisasi Anda? Apa tantangannya?
- 

### Slide 8 – Refleksi Organisasi Anda Sendiri

#### 📌 Latihan Individu:

- Gambarkan organisasi Anda saat ini (struktur, gaya kepemimpinan, nilai).
  - Apa tanda-tanda Red/Amber/Orange/Green/Teal yang terlihat?
  - Apa yang bisa Anda ubah untuk mendekati Green atau Teal?
- 

### Slide 9 – Kegiatan Kelompok: Culture Mapping

#### 📌 Gunakan lembar kerja atau digital board:

- Petakan budaya organisasi Anda di lima dimensi:
  1. Kepemimpinan
  2. Pengambilan keputusan

3. Struktur kerja
4. Tujuan organisasi
5. Budaya interaksi antar anggota

 Output: Presentasi 5 menit tiap kelompok

---

### **Slide 10 – Penutup Sesi**

 Insight Utama:

- Transformasi budaya adalah proses yang kontekstual dan bertahap.
  - Organisasi sukses bukan yang langsung “Teal,” tapi yang berani bertransformasi dari dalam.
  - Refleksi kolektif adalah awal dari evolusi budaya organisasi.
- 

### **Slide 11 – Tugas Ringan (Opsional)**

 Kirim refleksi Anda dalam bentuk narasi (300 kata):

- “Bagaimana saya ingin mengubah budaya di tempat saya bekerja?”

Bisa digunakan sebagai artefak pembelajaran atau bahan mentoring lanjutan.

---

 **Langkah Selanjutnya:**

Sesi ini ideal bila dilengkapi dengan:

- Slide visual yang menggambarkan masing-masing studi kasus (foto, diagram organisasi)
- Template Culture Mapping
- Video singkat (bisa ambil dari YouTube: Buurtzorg, Morning Star)
- Worksheet refleksi pribadi & kelompok

## Slide Sesi 4: Mempraktikkan Self-Management dan Wholeness

---

### Slide 1 – Judul Sesi

#### **Sesi 4: Membangun Budaya Self-Management dan Wholeness** *Kebebasan dan Keutuhan dalam Organisasi Evolusioner*

---

### Slide 2 – Tujuan Pembelajaran

Setelah sesi ini, peserta diharapkan:

- Memahami konsep dan prinsip dasar self-management.
  - Mengenali apa yang dimaksud dengan wholeness dalam konteks kerja.
  - Menjelaskan bagaimana kedua prinsip ini membentuk organisasi yang lebih sehat, fleksibel, dan bermakna.
  - Mampu memulai penerapan prinsip-prinsip tersebut di organisasi masing-masing.
- 

### Slide 3 – Apa itu Self-Management?

**Self-management** = sistem kerja tanpa manajer tradisional.

Karakteristik utama:

- Tidak ada hierarki vertikal kaku
- Keputusan dibuat oleh individu/tim berdasarkan keahlian dan tanggung jawab
- Proses "advice" menggantikan komando

 Fokus: Kepercayaan, tanggung jawab, dan transparansi

#### Slide 4 – Self-Management ≠ Chaos

Mitos: "Tanpa manajer = kekacauan" Fakta:

- Self-management bukan tanpa aturan, tapi **aturan desentralisasi dan disepakati bersama**.
  - Ada **struktur kerja horizontal** dan sistem akuntabilitas yang kuat.
  - Pengambilan keputusan berbasis saran: *Advice Process*
- 

#### Slide 5 – Apa itu Wholeness?

**Wholeness** = membawa diri kita yang utuh ke tempat kerja.

- Tidak perlu memakai "topeng profesional"
  - Diakui sebagai manusia, bukan hanya peran
  - Mendorong kejujuran emosional, spiritualitas, dan kreativitas
- ✦ Hasilnya: lingkungan kerja yang sehat, aman psikologis, dan penuh makna
- 

#### Slide 6 – Kontras: Budaya Lama vs Wholeness

##### **Budaya Lama    Wholeness**

Formalitas kaku    Emosi diakui

Topeng peran    Autentisitas

Takut salah    Keamanan psikologis

Hanya fokus KPI    Fokus makna & pertumbuhan

---

#### Slide 7 – Latihan Simulasi (Optional)

 Simulasi: "Rapat tanpa manajer"

- Bagi peserta ke dalam kelompok kecil (4-6 orang)
- Tugas: Buat keputusan penting (misal pembagian proyek)
- Fasilitator hanya memberikan prinsip "advice process"
- Evaluasi proses: siapa memimpin? bagaimana saran didengar?

 Diskusi: Apa yang terasa mudah/sulit? Apa insight utamanya?

---

### Slide 8 – Penerapan Nyata: Morning Star's CLOU

CLOU = Colleague Letter of Understanding

- Setiap karyawan menyusun perjanjian tanggung jawab secara mandiri
- Semua proses berbasis kesepakatan antar rekan

 Inspirasi self-management yang bisa disesuaikan dalam konteks lokal

---

### Slide 9 – Prakondisi Self-Management dan Wholeness

Untuk membangun budaya ini, dibutuhkan:

- **Mindset baru tentang kepemimpinan** (fasilitator, bukan pengontrol)
  - Sistem pendukung: transparansi, feedback jujur, dan struktur peran fleksibel
  - Lingkungan aman secara psikologis
  - Komitmen terhadap tujuan bersama
- 

### Slide 10 – Refleksi Interaktif

 Renungkan dan tuliskan:

1. Di mana dalam organisasi saya bisa mulai praktik self-management?
  2. Bagaimana saya bisa mendukung wholeness dalam tim saya?
  3. Hambatan apa yang mungkin muncul?
- 

## Slide 11 – Penutup Sesi

### Key Takeaways:

- Self-management memberi ruang bagi otonomi dan tanggung jawab.
- Wholeness memungkinkan manusia bekerja dengan utuh, sehat, dan bermakna.
- Keduanya bukan hanya soal struktur, tapi perubahan kesadaran.

 "Ketika orang bekerja dengan utuh dan dipercaya, organisasi tumbuh secara alami."

---

## Slide 12 – Aktivitas Lanjutan

### Tugas Individu (Optional):

- Buat "Surat Komitmen Pribadi":

"Langkah kecil yang akan saya ambil minggu ini untuk membangun budaya self-management dan wholeness."

---

### Tambahan Saran untuk Implementasi Visual

Untuk sesi ini sebaiknya dilengkapi:

- Ilustrasi visual "Before vs After" (budaya lama vs wholeness)
- Video animasi singkat tentang *Advice Process* atau self-managed teams

- Template simulasi & CLOU untuk latihan
- Cerita naratif tentang pemimpin yang berubah dari pengontrol ke fasilitator

## Slide Sesi 5: Mendesain Budaya Evolusioner

---

### Slide 1 – Judul Sesi

#### Sesi 5: Mendesain Budaya Evolusioner

*Membangun Organisasi yang Tumbuh Bersama Kesadaran Manusia*

---

### Slide 2 – Tujuan Pembelajaran

Di akhir sesi ini, peserta akan dapat:

- Memahami prinsip dasar organisasi sebagai “makhluk hidup” (living system).
  - Menjelaskan konsep *evolutionary purpose*.
  - Mendesain sistem budaya yang selaras dengan nilai dan kesadaran baru.
  - Menggunakan alat bantu seperti **Culture Canvas** dalam merancang transformasi budaya.
- 

### Slide 3 – Organisasi sebagai Sistem Hidup

 Dalam paradigma Teal:

- Organisasi bukan mesin, melainkan organisme hidup.
- Organisasi memiliki “jiwa” dan “tujuan evolusioner”.
- Tugas pemimpin: mendengarkan dan memfasilitasi pertumbuhan, bukan mengendalikan arah.

- ✦ Organisasi hidup = adaptif, sadar diri, dan berkembang dari dalam.
- 

#### Slide 4 – Apa itu Evolutionary Purpose?

Tujuan evolusioner:

- Bukan hanya “visi statis” seperti target 5 tahun.
- Tapi *tujuan hidup* yang berkembang dan berubah seiring waktu.
- Organisasi bertanya: “Apa yang ingin diwujudkan oleh keberadaan kita di dunia ini?”

💡 Contoh:

Buurtzorg: “Memberikan perawatan yang manusiawi dan bermakna, bukan sekadar layanan medis.”

---

#### Slide 5 – Pilar Desain Budaya Evolusioner

Organisasi evolusioner dibangun di atas 3 fondasi utama:

1. **Self-Management** → struktur kerja
2. **Wholeness** → budaya keseharian
3. **Evolutionary Purpose** → arah & makna

Setiap pilar perlu diterjemahkan ke dalam kebijakan, ruang, praktik, dan ritme organisasi.

---

#### Slide 6 – Tools: Culture Canvas

✦ Culture Canvas adalah alat visual untuk:

- Memetakan dan merancang budaya organisasi
- Menyatukan nilai, praktik, struktur, dan tujuan
- Menghubungkan niat budaya dengan realitas operasional

 Elemen utama:

- Nilai Inti
  - Key Behaviors
  - Praktik Sehari-hari
  - Struktur Tim
  - Ritme Organisasi
  - Sistem Pengambilan Keputusan
  - Simbol/Artefak Budaya
- 

## Slide 7 – Workshop: Mendesain Budaya Baru

 Aktivitas Kelompok

- Bagi peserta dalam kelompok kecil (berdasarkan organisasi)
- Gunakan template Culture Canvas (bisa digital/manual)
- Tujuan: merancang “versi masa depan” budaya organisasi

 Panduan fasilitator:

- Gunakan warna untuk tiap pilar (Green = nilai, Blue = struktur, Gold = ritme)
  - Fokus pada langkah kecil dan konkret
- 

## Slide 8 – Contoh Culture Canvas

Tampilkan **contoh pengisian Culture Canvas** dari organisasi inspiratif (misalnya NGO, startup, lembaga pendidikan).

 Diskusikan bagaimana nilai-nilai mereka “dihidupkan” melalui kebijakan dan ritme kerja.

---

## Slide 9 – Prinsip Perubahan Budaya

Perubahan budaya yang bertahan dibangun melalui:

- **Prototipe kecil** (pilot project, bukan revolusi total)
- **Dialog terbuka** dan refleksi rutin
- **Konsistensi simbolik**: logo, ruang, cara berpakaian, dsb
- **Kepemimpinan berbasis keteladanan**, bukan instruksi

📌 Budaya baru tidak bisa “dicanangkan”; ia harus dilatih dan dirawat.

---

## Slide 10 – Refleksi dan Komitmen

📄 Individu:

- Apa satu perubahan budaya yang ingin saya mulai minggu ini?
  - Apa ritual atau kebiasaan baru yang bisa mendukungnya?
  - Siapa yang bisa menjadi *culture ally* saya?
- 

## Slide 11 – Penutup Sesi

📌 *Key Takeaways*:

- Budaya adalah desain sadar yang mencerminkan jiwa organisasi.
  - Culture Canvas membantu mengubah niat menjadi sistem dan praktik nyata.
  - Transformasi dimulai dari tim kecil, orang-orang sadar, dan komitmen berulang.
- 

## Slide 12 – Materi Lanjutan

📄 Bahan Tambahan:

- Template Culture Canvas (PDF & Digital)
  - Contoh Culture Code dari organisasi progresif
  - Panduan fasilitasi sesi desain budaya (untuk trainer internal)
- 

### **Langkah Selanjutnya**

Sesi ini ideal jika disertai dengan:

- Slide visual penuh gambar, ikon, dan contoh canvas
- Template Culture Canvas interaktif (Google Slides, Canva, atau Miro)
- Dokumentasi hasil desain dari peserta (bisa jadi bahan refleksi di Sesi 6)

### **Slide Sesi 6: Rencana Aksi dan Komitmen Transformasi**

---

#### **Slide 1 – Judul Sesi**

#### **Sesi 6: Rencana Aksi dan Komitmen Transformasi Budaya**

*Dari Kesadaran ke Tindakan: Merintis Langkah Kecil Menuju Budaya Evolusioner*

---

#### **Slide 2 – Tujuan Pembelajaran**

Di akhir sesi ini, peserta mampu:

- Menyusun rencana aksi awal untuk transformasi budaya organisasi.
- Mengidentifikasi hambatan dan strategi menghadapinya.
- Merumuskan komitmen personal sebagai *culture initiator*.

- Mengintegrasikan pelajaran dari sesi sebelumnya ke dalam konteks nyata.
- 

### Slide 3 – Kenapa Rencana Aksi Itu Penting?

 "Transformasi tidak terjadi karena niat, tetapi karena tindakan yang berulang."

- Budaya tidak berubah lewat slogan, tapi lewat sistem, keputusan, dan kebiasaan baru.
- Rencana aksi menjaga kita tetap fokus, realistis, dan bertahap.

 Mulai dari "**langkah kecil dengan dampak besar**".

---

### Slide 4 – Kerangka Rencana Aksi

Gunakan template SMART dan 5W+1H untuk membantu peserta menyusun rencana:

- **Apa** yang ingin diubah/diperkuat?
- **Mengapa** hal ini penting?
- **Siapa** yang perlu terlibat?
- **Kapan** bisa dimulai dan diukur?
- **Bagaimana** pelaksanaannya?
- **Hambatan** dan solusinya?

 *Format: Culture Action Plan Sheet*

---

### Slide 5 – Aktivitas Kelompok

 **Workshop Penulisan Rencana Aksi**

- Tiap peserta mengisi Culture Action Plan pribadi atau kelompok kecil
- Kemudian saling memberi masukan (peer review)

 Fokus: **tindakan sederhana** yang bisa langsung dicoba minggu depan

---

## Slide 6 – Mengantisipasi Hambatan

 Setiap perubahan akan bertemu resistensi. Beberapa hambatan umum:

- Budaya lama yang tertanam
- Hierarki yang kuat
- Ketidakpastian dan ketakutan akan kegagalan
- “Zombie rules”: aturan yang tak lagi relevan tapi masih ditaati

 Diskusi: Apa hambatan utama dalam organisasi Anda?

---

## Slide 7 – Strategi Mengatasi Hambatan

 Solusi kecil tapi signifikan:

- Menciptakan “**safe space**” untuk diskusi budaya
- Menggunakan *pilot project* untuk uji coba
- Mengumpulkan cerita keberhasilan kecil (small wins)
- Mengajak “pionir budaya” di setiap tim

 Fokus bukan pada meyakinkan semua orang, tapi **menggerakkan yang siap duluan**.

---

## Slide 8 – Sesi Komitmen Terbuka

 "Saya berkomitmen untuk..."

- Ajak peserta menyampaikan komitmen secara terbuka:

Apa langkah budaya pertama yang akan Anda mulai?

Kapan akan dilakukan?

Siapa yang akan diajak bersama?

 Dokumentasikan dalam bentuk foto, testimoni video, atau wall of commitment.

---

### **Slide 9 – Penutup Reflektif**

 Refleksi akhir:

- Apa yang paling membuka pikiran Anda dari 6 sesi pelatihan ini?
  - Apa makna baru tentang organisasi, kerja, dan kepemimpinan yang Anda temukan?
  - Apa yang akan Anda bawa ke dalam pekerjaan Anda mulai besok?
- 

### **Slide 10 – Quote Inspiratif**

*"You don't build a new culture by changing structures. You change it by changing conversations."*

— Frederic Laloux

---

### **Slide 11 – Evaluasi dan Umpan Balik**

 Evaluasi pelatihan (Google Form atau cetak)

- Apa sesi paling bermanfaat?
  - Saran untuk penyempurnaan
  - Ide pengembangan lanjutan
-

## Slide 12 – Sertifikasi dan Tindak Lanjut

 Peserta mendapatkan:

- Sertifikat *Culture Transformer based on Laloux Model*
  - Undangan ke komunitas pembelajar lanjutan (jika tersedia)
  - Bahan lanjutan: e-book, video, artikel, dan *Culture Starter Toolkit*
- 

### Bonus Tambahan (Opsional)

Jika ada waktu atau sesi tambahan:

- **Sesi mentoring 1-on-1** bagi peserta terpilih
  - **Sesi follow-up 1 bulan ke depan** untuk cek progres rencana aksi
- 

### Penutup Utama

Sesi ini adalah penegasan bahwa **transformasi budaya adalah proses kesadaran kolektif** yang dimulai dari individu. Dengan merancang aksi nyata, kita bergerak dari teori menuju transisi nyata menuju organisasi yang lebih manusiawi, adaptif, dan bermakna.

## Glosarium: Laloux Culture Model dan Transformasi Budaya Organisasi

Istilah	Definisi
<b>Budaya Organisasi</b>	Sekumpulan nilai, norma, keyakinan, dan kebiasaan yang membentuk cara berpikir, bertindak, dan berinteraksi dalam suatu organisasi.

<b>Istilah</b>	<b>Definisi</b>
<b>Kesadaran Organisasi</b>	Tingkat pemahaman kolektif suatu organisasi tentang nilai, tujuan, relasi sosial, dan cara menghadapi kompleksitas dunia luar.
<b>Laloux Culture Model</b>	Model yang dikembangkan oleh Frederic Laloux yang membagi evolusi budaya organisasi menjadi lima tingkat: Red, Amber, Orange, Green, dan Teal.
<b>Red Organization</b>	Tingkat budaya yang impulsif, otoriter, dan didominasi oleh kekuasaan serta kontrol berbasis ketakutan.
<b>Amber Organization</b>	Budaya organisasi yang stabil, hierarkis, dan sangat mementingkan aturan serta struktur tetap.
<b>Orange Organization</b>	Budaya berorientasi hasil, efisiensi, dan kompetisi; cocok untuk organisasi modern dan korporasi besar.
<b>Green Organization</b>	Budaya yang pluralistik, inklusif, partisipatif, dan sangat menghargai nilai-nilai kemanusiaan.
<b>Teal Organization</b>	Tahapan tertinggi dalam model Laloux; mengusung self-management, wholeness, dan evolutionary purpose.
<b>Self-Management</b>	Sistem kerja di mana pengambilan keputusan dan pengelolaan dilakukan oleh individu/tim tanpa struktur manajerial tradisional.
<b>Wholeness</b>	Konsep kerja yang mendorong individu untuk menjadi diri seutuhnya—autentik, utuh, dan manusiawi—tanpa perlu menyembunyikan emosi, nilai, atau spiritualitas pribadi.
<b>Evolutionary Purpose</b>	Tujuan alami dan terus berkembang dari sebuah organisasi, yang ditentukan bukan oleh strategi tetap,

<b>Istilah</b>	<b>Definisi</b>
	tetapi melalui proses mendengarkan dan berevolusi bersama kebutuhan dunia.
<b>Culture Canvas</b>	Alat visual yang digunakan untuk memetakan elemen-elemen kunci budaya organisasi seperti nilai, struktur kerja, kebiasaan, sistem keputusan, dan simbol.
<b>Living System</b>	Pandangan bahwa organisasi bukan mesin statis, melainkan organisme hidup yang tumbuh dan berubah seperti makhluk biologis.
<b>Advice Process</b>	Metode pengambilan keputusan dalam organisasi Teal di mana setiap orang dapat membuat keputusan dengan syarat berkonsultasi kepada orang yang terdampak atau ahli di bidang terkait.
<b>Pilot Project</b>	Proyek percontohan berskala kecil yang digunakan untuk menguji pendekatan baru sebelum diterapkan secara luas dalam organisasi.
<b>Safe Space</b>	Ruang aman secara psikologis bagi individu untuk menyampaikan ide, kritik, atau pengalaman tanpa takut akan penilaian atau sanksi.
<b>Zombie Rules</b>	Aturan lama yang sudah tidak relevan, namun masih ditaati karena budaya lama atau ketakutan untuk berubah.
<b>Small Wins</b>	Kemenangan kecil yang memiliki dampak besar dalam membangun kepercayaan dan momentum transformasi.
<b>Culture Ally</b>	Seseorang dalam organisasi yang mendukung transformasi budaya dan bersedia menjadi pendamping perubahan di timnya.

<b>Istilah</b>	<b>Definisi</b>
<b>Ritme Organisasi</b>	Pola atau kebiasaan tetap dalam operasional harian, mingguan, atau bulanan yang membentuk pengalaman kerja dan interaksi tim.
<b>Artefak Budaya</b>	Simbol fisik dari budaya organisasi seperti ruang kantor, logo, bahasa internal, pakaian, atau desain struktur komunikasi.
<b>Psychological Safety</b>	Rasa aman secara emosional untuk mengambil risiko interpersonal, seperti berbicara terbuka atau mengakui kesalahan, tanpa takut direndahkan atau dihukum.
<b>Culture Initiator</b>	Individu yang memulai dan memfasilitasi proses transformasi budaya dalam organisasi, baik secara formal maupun informal.

## **Daftar Pustaka**

### **Referensi Utama**

1. Laloux, Frederic. (2014). *Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness*. Brussels: Nelson Parker.
2. Laloux, Frederic. (2016). *Reinventing Organizations: An Illustrated Invitation to Join the Conversation on Next-Stage Organizations*. Nelson Parker.

Versi ilustratif dari buku utama, cocok untuk pelatihan dan diskusi tim.

### ■ Referensi Teoritis Pendukung

3. Graves, Clare W. (2005). *The Never Ending Quest: A Foundational Guide to Spiral Dynamics*. Santa Barbara: ECLET Publishing.

Buku dasar dari teori spiral kesadaran yang menginspirasi Laloux.

4. Beck, Don & Cowan, Christopher. (1996). *Spiral Dynamics: Mastering Values, Leadership, and Change*. Blackwell Business.
5. Schein, Edgar H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

Teori tentang budaya organisasi yang menjadi fondasi banyak pendekatan modern.

6. Wheatley, Margaret J. (2006). *Leadership and the New Science: Discovering Order in a Chaotic World*. Berrett-Koehler.

Menyajikan perspektif bahwa organisasi adalah sistem hidup, bukan mesin.

7. Laloux, Frederic. (2015). "Insights from the Teal Organizations." *Journal of Conscious Evolution*, Vol. 2.

Artikel ilmiah tentang pengalaman praktis organisasi Teal.

---

### ■ Referensi Praktis dan Aplikasi Manajerial

8. Goleman, Daniel. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Bantam Books.
9. Robert Kegan & Lisa Lahey. (2009). *Immunity to Change: How to Overcome It and Unlock the Potential in Yourself and Your Organization*. Harvard Business Press.
10. Scharmer, Otto. (2009). *Theory U: Leading from the Future as It Emerges*. Berrett-Koehler.

11. Kim, Daniel H. (1994). *Systems Thinking Tools: A User's Reference Guide*. Pegasus Communications.

---

 **Sumber Daring dan Open Resource**

12. Reinventing Organizations Wiki – <https://www.reinventingorganizationswiki.com>

Sumber visual dan praktis tentang berbagai organisasi yang menerapkan model Laloux.

13. ChatGPT 4o (2025). Copilot of this article. Access date: 30 March 2025. Writer's account. <https://chatgpt.com/c/67e76e2a-d414-8013-bd9a-4bc0454a21c5>
14. Video dokumenter Buurtzorg – <https://www.youtube.com/watch?v=2W9tVQWbT6Y>
15. Morning Star Self-Management System – <https://www.morningstarco.com/self-management/>
16. Culture Canvas Toolkit – <https://www.strategyzer.com>

Template dan panduan visualisasi budaya organisasi.

---

 **Artikel & Paper Pendukung (opsional untuk pengayaan)**

17. Laloux, F. (2017). "The Future of Management is Teal." *Medium.com*
18. Kotter, J.P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
19. Cameron, Kim S. & Quinn, Robert E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values*