

KEPEMIMPINAN POSITIF

by Seger Handoyo

Submission date: 13-Jun-2019 11:58AM (UTC+0800)

Submission ID: 1143158132

File name: 17_Seger_Handoyo_-_KEPEMIMPINAN_POSITIF.pdf (199.3K)

Word count: 2691

Character count: 18423

KEPEMIMPINAN POSITIF

Seger Handoyo

Dosen Fakultas Psikologi Universitas Airlangga
Ketua Umum Himpunan Psikologi Indonesia (HIMPSI)

seger.handoyo@psikologi.unair.ac.id

seger.handoyo@himpsi.or.id

Kepemimpinan dan Manajemen

Sebelum dibahas tentang kepemimpinan positif, perlu dibahas terlebih dahulu perbedaan mendasar antara kepemimpinan dan manajemen, karena pengetahuan dan sikap yang diambil terkait dengan hal tersebut akan menentukan bagaimana seseorang menjalankan fungsi kepemimpinannya. Dengan demikian, perbedaan tersebut akan berfungsi untuk memberikan kejelasan konsep (aspek kognisi), dan lebih jauh dari itu adalah untuk pemilihan sikap (aspek afeksi) ketika kita menduduki suatu jabatan tertentu, apapun level jabatannya.

Perbedaan mendasarnya adalah bahwa kepemimpinan lebih berorientasi pada bagaimana melakukan pekerjaan yang benar (*doing right things*), sementara itu manajemen fokusnya lebih pada bagaimana melakukan pekerjaan dengan benar (*doing things right*). Tentu saja hal ini tidaklah dalam pengertian yang hitam putih, namun lebih pada persoalan mana yang lebih dipentingkan dibandingkan lainnya. Artinya pilihan sikap sebagai pemimpin akan lebih mementingkan melakukan pekerjaan yang benar daripada sekedar mengikuti peraturan atau prosedur. Sementara pilihan sikap sebagai manajer akan mengambil keputusan yang mengikuti peraturan dan prosedur walaupun dia mengetahui bahwa hal itu kurang efektif dibandingkan pilihan lain yang kurang atau tidak sesuai dengan peraturan.

Perbedaan mendasar di atas membawa konsekuensi pada bagaimana perilaku ditampilkan. Perilaku penting yang ditampilkan seorang pemimpin karena pilihan melakukan pekerjaan yang benar adalah kepemilikan tujuan yang jelas sebagai dasar untuk dia menilai apakah pekerjaan yang akan dilakukannya adalah benar atau tidak. Tujuan yang sifatnya jangka panjang dan merupakan impian seorang pemimpin dapat disebut sebagai visi. Seorang pemimpin umumnya mempunyai visi atau setidaknya tujuan jelas yang menunjukkan kemana pengikut atau organisasi yang dipimpinnya akan dibawa. Sementara itu, seorang manajer umumnya lebih memperhatikan apa tugas yang diberikannya secara formal oleh

organisasi dan dalam menjalankan tugasnya dia akan sangat memperhatikan peraturan dan prosedur. Seorang manajer akan sangat hati-hati dalam membuat keputusan dan seringkali tidak berani mengambil terobosan yang diperlukan untuk membuat perubahan yang dibutuhkan.

Dengan demikian, perubahan besar hanya akan mungkin dilakukan oleh seorang pemimpin dibandingkan seorang manajer. Mengapa? Selain karena seorang pemimpin lebih fleksibel dan berani untuk mengambil tindakan yang diperlukan untuk perubahan meskipun tindakan itu mungkin tidak sesuai dengan peraturan atau prosedur (dan dia berusaha agar tindakannya tetap sah), juga karena seorang pemimpin lebih suka bekerja dengan orang dan memperhatikan orang-orang yang ada di bawahnya. Sebagai bahan perbandingan, seorang manajer cenderung lebih suka memperhatikan apa tugas-tugas yang harus dilakukannya dan memperhatikan target capaian dan juga batasan-batasan waktunya. Perbedaan orientasi dengan siapa (apa) seseorang lebih suka bekerja terkait dengan orientasi sumber kekuasaan (*power*) apa yang dia akan berusaha dimilikinya dan yang akan lebih dipergunakannya.

Seorang pemimpin akan lebih menyukai untuk memiliki kekuasaan yang bersumber dari dirinya sendiri (biasa disebut di literatur kepemimpinan sebagai *personal power*). Berbeda dengan seorang manajer yang lebih menyukai untuk memiliki kekuasaan yang bersumber dari jabatan yang dimilikinya (*position power*). Sumber kekuasaan penting yang bersumber dari diri sendiri adalah kepemilikan keahlian (*expertise power*). Seorang pemimpin yang berhasil umumnya dinilai oleh orang sebagai orang yang menguasai bidang yang dipimpinya, dia terus belajar di bidang itu dan dapat bicara banyak tentang berbagai hal dan persoalan di bidang tersebut. Dengan pengetahuan yang baik terhadap lingkup bidang atau organisasi yang dipimpinya, maka dia mengetahui dengan baik bagaimana posisi organisasi yang dipimpinya saat ini dan tahu kearah mana organisasi akan dibawanya, dan umumnya juga tahu bagaimana cara mencapai arah tujuan yang diinginkannya.

Seorang yang hanya menyandarkan pada memberikan perintah karena dia memiliki jabatan – lakukan apa yang saya perintahkan, sementara dia tidak mengetahui secara baik mengapa dia harus memerintahkan pengikutnya melakukan itu dan juga tidak mengetahui bagaimana yang terbaik perintah itu harus dilakukan, maka hasil dari perintah itu umumnya hanya akan sekedar tugas telah dilakukan. Itulah mengapa Harvard Business Review pernah mengunggah tulisan berjudul *To Create Change, Leadership Is More Important Than Authority* (Lihat Sattel, 2014). Sattel dalam tulisan itu menyatakan bahwa

kekuasaan yang berupa kewenangan formal karena jabatan (*authority*) memang dibutuhkan untuk mendorong orang lain melakukan sesuatu, namun tidak cukup hanya meminta orang melakukan sesuatu yang kita inginkan (dengan kewenangan formal), orang yang kita minta juga harus menginginkan apa yang kita inginkan. Untuk dapat melakukannya, pemimpin harus mempunyai visi yang jelas kemana organisasi akan dibawa, dan harus mampu menginspirasi anggotanya untuk memiliki visi tersebut. Selain itu yang tidak kalah pentingnya agar pengikut menginginkan apa yang pemimpin inginkan adalah menjalin hubungan yang baik antara pemimpin-pengikut. Oleh karena itu, apabila kita mencermati teori-teori kepemimpinan terkini, mereka lebih memberikan penekanan pada definisi kepemimpinan sebagai hubungan antara pemimpin dan pengikut daripada hanya sekedar kepemimpinan sebagai fungsi mempengaruhi orang lain agar bertindak tertentu untuk mencapai tujuan. Hubungan baik pemimpin dengan pengikut hanya akan dapat terjalin apabila pemimpin mempunyai kepemimpinan positif.

Kepemimpinan Positif

Salah satu yang mengajukan konsep kepemimpinan positif adalah Kim Cameron melalui bukunya yang berjudul *Positive Leadership: Strategies for Extraordinary Performance*. Cameron menyatakan bahwa kepemimpinan positif mengacu pada penerapan prinsip-prinsip perspektif organisasi positif (lihat Cameron, Dutton, & Quinn, 2003), psikologi positif (lihat Seligman, 1999), dan literatur perubahan positif (lihat Cooperrider & Srivastva, 1987).

Konsep positif memiliki atribusi yang disebut dengan efek heliotropic (*heliotropic effect*), yaitu bahwa dalam semua sistem kehidupan mempunyai kecenderungan yang sama yaitu menuju apa yang memberikan hidup dan menjauh dari apa yang dinilai akan menghilangkan kehidupannya. Atau dapat dikatakan bahwa sistem kehidupan cenderung menuju energi positif dan menjauh dari energi negatif. Semua sistem kehidupan memilih miring kearah positif, lihatlah tanaman menjulur ke arah cahaya, orang belajar dan mengingat informasi positif lebih cepat dan lebih baik dari informasi negatif, dan kata-kata positif menjadi elemen yang lebih kuat dibanding kata-kata negatif dalam semua bahasa. Semua bentuk kehidupan dari bakteri sampai mamalia memiliki kecenderungan memilih menuju ke arah energi positif energi. Jadi strategi yang menonjolkan aspek positif akan mempunyai pengaruh yang sama, yaitu akan memberi kehidupan dan menumbuhkan semangat serta hasil positif bagi individu dan organisasi.

Menurut Cameron, konsep positif dalam perspektif-perspektif tersebut setidaknya mengandung tiga konotasi, yaitu:

1. Sebuah fokus pada kinerja yang menyimpang secara positif (*positively deviant performance*);
2. Sebuah bias afirmatif (*affirmative bias*).
3. Sebuah fokus pada standar moral yang tinggi (*virtuousness*) dan sistem etik berbasis nilai moral yang menghasilkan tindakan untuk menghasilkan kebahagiaan (*eudaemonism*).

Penyimpangan positif

Penyimpangan positif merujuk pada hasil yang melampaui kinerja yang diharapkan. Kepemimpinan positif selalu memberikan fasilitasi dan membantu pengikut dan organisasi untuk mencapai tingkat kinerja yang spektakuler. Memfasilitasi terjadinya penyimpangan positif tidak cukup hanya berusaha untuk mencapai hasil yang biasa-biasa saja sesuai dengan apa yang diharapkan untuk dicapai. Pemimpin positif mempunyai dorongan berperetasi yang tinggi, sehingga dia tidak puas hanya berkinerja biasa-biasa saja, namun ingin yang luar biasa.

Cameron memberikan perbedaan antara penyimpangan negatif dan penyimpangan positif dalam bentuk kontinum penyimpangan kinerja berikut ini baik di level individu maupun level organisasi.

Tabel 1
Kontinum Penyimpangan Kinerja

		Penyimpangan Negatif	Sehat	Penyimpangan Positif
Individu	Fisiologis	Sakit	Sehat	Vitalitas
	Psikologis	Sakit	Sehat	Mengalir (<i>flow</i>)
Organisasi	Ekonomi	Rugi	Laba	Lebih dari sekedar laba
	Efektivitas	Tidak efektif	Efektif	Unggul
	Efisiensi	Tidak efisien	Efisien	Luar biasa
	Kualitas	Banyak salah	Dapat diandalkan	Sempurna
	Etik	Tidak etis	Etis	Sangat baik
	Hubungan	Menyakitkan	Membantu	Menghargai
	Adaptasi	Kaku	Menyelesaikan persoalan	Mengembangkan

Pada umumnya organisasi didesain untuk menjaga stabilitas, kesiapan, dan kemampuan untuk meramalkan hal tak terduga agar organisasi mampu mencapai kondisi sehat. Hampir semua organisasi dengan berbagai cara, termasuk menggunakan berbagai pendekatan manajemen dan inisiatif penjaminan mutu seperti ISO, berusaha agar mampu mengelola variasi, ketidakpastian dan penyimpangan. Dengan mengelola hal itu, para manajer dapat terus memberikan fokus dan menjaga agar organisasi tetap dalam kondisi sehat (di titik tengah kontinum). Sehingga kebanyakan organisasi memiliki kinerja di titik tengah kontinum, tidak menyimpang negatif, tidak pula menyimpang positif. Secara tradisional, organisasi seperti itu sudah dapat disebut berhasil. Sedikit organisasi yang berusaha untuk mencapai hasil atau kinerja melebihi hasil atau kinerja yang umumnya diperoleh oleh organisasi sejenisnya. Inilah perlunya kepemimpinan positif untuk mendorong individu dan organisasi mencapai penyimpangan positif.

Bias Afirmatif

Bias afirmatif adalah fokus pada kekuatan dan kapabilitas serta menerima secara emosional potensi manusia. Orientasinya adalah lebih untuk memungkinkan pertumbuhan dan perkembangan daripada mencari hambatan dan rintangan. Sebuah orientasi pada kekuatan bukan kelemahan, optimisme bukan pesimisme, dukungan bukan komunikasi kritis.

Kepemimpinan positif menekankan komunikasi positif, optimisme, dan kekuatan serta nilai dan peluang yang melekat pada suatu persoalan dan kelemahan. Kepemimpinan positif tidak mengabaikan kejadian negatif, tetapi membangun kejadian negatif untuk mengembangkan hasil positif. Menjadi pemimpin positif tidak sekedar hanya bersikap baik, karismatik, dapat dipercaya atau menjadi pemimpin yang melayani saja, melainkan harus menggabungkan atribut-atribut tersebut dengan memberikan fokus pada strategi yang menyediakan energi positif berbasis kekuatan kepada individu dan organisasi.

Standar Moral dan Sistem Etik

Pemimpin positif memiliki fokus pada pemberian fasilitasi kondisi manusia yang terbaik atau pada mendorong perkembangan standar moral yang tinggi. Pada hakekatnya manusia mempunyai kecenderungan untuk menuju pada kebaikan sebagai nilai intrinsiknya. Orientasi kebaikan itu ada pada individu maupun pada organisasi.

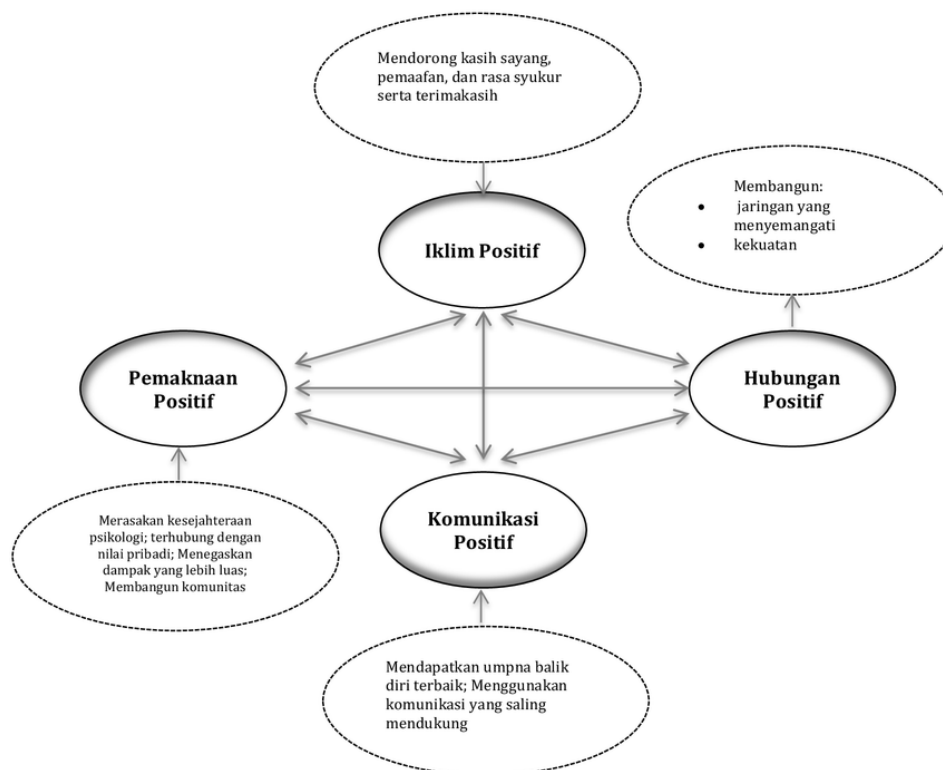
Secara ringkas, kepemimpinan positif menekankan pada apa yang menumbuhkembangkan individu dan organisasi (selain apa yang memberikan tantangan kepada individu dan

organisasi), apa yang memberikan kehidupan (selain apa yang menjadi persoalan atau menghancurkan kehidupan), apa yang dialami sebagai baik (selain apa yang dikeluhkan), apa yang luar biasa (selain apa yang hanya sekedar baik), dan apa yang sedang menginspirasi (selain apa yang sulit atau membuat stres).

Jadi kepemimpinan positif akan mempromosikan hasil-hasil seperti kesejahteraan dan pertumbuhan, hubungan interpersonal yang menyenangkan, perilaku bermoral, emosi positif, dan jaringan kerja yang saling memberikan semangat.

Strategi Kepemimpinan Positif

Cameron mengajukan empat strategi positif, yaitu menumbuhkan iklim positif (*positive climate*), hubungan positif (*positive relationships*), komunikasi positif (*positive communication*), dan pemaknaan positif (*positive meaning*). Keempat strategi tersebut digambarkan sebagai berikut.



Kepemimpinan positif juga dapat dilakukan dengan memberikan fokus pada apa yang disebut oleh Rosabeth Moss Kanter dengan singkatan 3M (*Mastery, Membership, Meaning*), yaitu mengembangkan keahlian, kebersamaan, dan kebermaknaan.

Keahlian (*Mastery*)

Pemimpin membantu pengikut mengembangkan ketrampilannya sehingga sampai pada tingkatan ahli. Tujuannya adalah menunjukkan keyakinan bahwa para pengikut akan dapat membentuk masa depan mereka dan masa depan organisasi serta menemukan kebanggaan dengan terus belajar. Cara yang dapat dilakukan adalah memberikan dorongan dan apresiasi terhadap pengembangan diri. Setidaknya pemimpin memberikan anggaran atau fasilitasi lainnya untuk pengikut mengembangkan dirinya melalui pelatihan atau studi lanjut. Pengikut yang semakin tinggi tingkat keahliannya, maka akan semakin mudah mereka ditantang untuk menggapai tujuan yang lebih tinggi, lebih cepat, lebih pintar, dan akan lebih baik mereka menyelesaikan persoalan yang semakin sulit sekalipun.

Kebersamaan (*Membership*)

Pemimpin menciptakan kebersamaan dengan tetap menghargai individualitas. Kebersamaan tidak dibangun dengan membuat penyeragaman yang hanya dipermukaan semata, tetapi dengan membuat satu sama lain saling membantu. Pemimpin perlu mempunyai berbagai cara untuk membangun kebersamaan, misalnya dengan membuat kegiatan bersama yang membuat semua orang saling mengenal dengan baik dan merasakan sebagai sebuah keluarga.

Kebermaknaan (*Meaning*)

Pemimpin berusaha agar semua pengikutnya mempunyai tujuan yang lebih besar, tidak sekedar bekerja untuk menyelesaikan pekerjaan atau tugasnya semata atau sekedar untuk mendapatkan imbalan berupa uang atau tunjangan lainnya. Pemimpin harus mampu menunjukkan bagaimana dampak positif dari pekerjaan yang dilakukan oleh pengikutnya. Menjelaskan bagaimana hasil kerja mereka memberikan dampak pada masyarakat, bangsa, atau dunia.

Strategi lain untuk menjalankan kepemimpinan positif adalah mengadopsi kepemimpinan resonan yang dikembangkan oleh Richard Boyatzis dan kawan-kawannya. Kepemimpinan yang disonan sebagai lawan dari kepemimpinan resonan ditunjukkan dengan perilaku dan sikap pemimpin yang cenderung membuat pengikut frustrasi, dendam, kesal dan bahkan bisa sampai mengamuk. Indikasi yang mudah terlihat dari kepemimpinan disonan adalah

maraknya kemarahan, ketakutan, apatisme, atau bahkan keheningan yang mencekam. Pemimpin seperti itu memberikan emosi negatif kepada pengikutnya. Di bawah pemimpin yang disonan, bisa saja pengikut melakukan pekerjaan mereka dengan cukup baik, namun tidak akan memberikan yang terbaik. Disonansi melemahkan semangat pengikut dan membuat pengikut dan juga pemimpin merasakan kelelahan.

Beberapa tipe berikut ini adalah pemimpin disonan, yaitu seorang tirani yang abusif, yang membentak dan menghina orang-orang, sampai pada sosiopat yang manipulatif. Pemimpin seperti itu memiliki dampak emosi seperti para dementor dalam film Harry Potter. Dementor selalu mengisap kedamaian, harapan, dan kebahagiaan di sekeliling mereka. Selain yang sudah sangat jelas jenis pemimpin disonan seperti itu, ada jenis lain pemimpin disonan yang samar. Pemimpin seperti itu menggunakan topeng yang bersifat manipulatif. Pemimpin yang manipulatif seperti itu tidak sungguh-sungguh menghayati nilai-nilai yang seringkali diucapkannya, mereka seringkali kurang empati, dan tidak mempedulikan apapun kecuali kepentingan pribadinya sendiri. Pengikut yang merasakan ketidaktulusan seperti itu akan membangun relasi dengannya secara sinis dan tidak memberikan kepercayaan kepadanya.

Sementara itu, kepemimpinan resonan dilakukan oleh pemimpin yang mampu menyelaraskan diri dengan perasaan pengikutnya dan menggerakkan perasaan mereka ke arah emosi positif. Pemimpin resonan juga mampu membuat pengikut bervibrasi dengan energi, semangat dan antusiasme pemimpin tersebut. Untuk menjadi pemimpin resonan, seseorang harus melakukan pembaruan (*renewal*). Pembaruan itu diperlukan terlebih ketika pemimpin sudah mengalami sindrom pengorbanan (*sacrifice syndrome*). Tanda-tanda berikut ini dapat dipergunakan untuk mengidentifikasi apakah pemimpin terkena sindrom itu atau belum, yaitu:

- Bekerja semakin keras, namun hasilnya tidak sesuai harapan.
- Datang ke kantor lebih awal, pulang lebih larut setiap hari.
- Merasa lelah, meskipun sudah tidur cukup.
- Mempunyai gangguan tidur atau bangun di tengah malam.
- Kekurangan waktu untuk melakukan kegiatan yang menjadi hobi atau kegiatan lain yang menyenangkan.
- Jarang bisa santai, atau bisa santai dengan bantuan minuman keras atau rokok.
- Minum kopi lebih banyak dari biasanya.

Kenalilah tanda-tanda sindrom pengorbanan dan perubahan yang terjadi dalam kerja dan kehidupan yang bisa saja itu merupakan tanda yang menjadi “wake-up call”, tanda kebutuhan segera dilakukan pembaruan. Pembaruan dilakukan melalui tiga pengalaman, yaitu kesadaran penuh (*Mindfulness*), harapan (*Hope*), dan kasih sayang (*Compassion*).

Kesadaran penuh (*Mindfulness*)

Kesadaran penuh terhadap diri secara keseluruhan, terhadap orang lain, dan konteks kita hidup dan bekerja. Kesadaran penuh ini memungkinkan pemimpin untuk memberikan perhatian atas apa yang terjadi di sekelilingnya, dan menghentikan sindrom pengorbanan sebelum sindrom itu menghentikannya. Kesadaran penuh inilah yang mengundang kapasitas pembaruan seseorang.

Harapan (*Hope*)

Pembaruan dimulai dari kesadaran penuh, namun itu saja tidak cukup. Pembaruan harus dipicu oleh emosi positif. Seseorang dapat menjadi lebih resilien dan mempunyai kapasitas lebih besar untuk menciptakan resonansi ketika dia optimis dan merasakan adanya harapan dan kasih sayang. Harapan membuat seseorang mempunyai semangat besar untuk menjalani masa depan dan menggapai apa yang diinginkan. Harapan itu mengikat dan membangkitkan semangat dan menggerakkan energi. Itulah yang menggerakkan kita untuk melakukan tindakan dengan mengerahkan sumber daya yang dimiliki untuk mencapai tujuan. Harapan adalah magnet emosional yang membuat orang terus bergerak bahkan dengan situasi yang sulit sekalipun.

Kasih sayang (*Compassion*)

Seseorang yang mengalami kasih sayang akan merasakan tersambung dengan orang-orang di sekitarnya. Orang tersebut akan dapat memahami dan mengerti kebutuhan dan harapan orang lain dan berusaha bertindak atas dasar perasaan tersebut. Ketika kita memberikan kasih sayang kepada orang di sekitar kita, maka orang lain akan memberikan balikan yang sama. Dengan mekanisme seperti itu, maka kasih sayang akan membantu seseorang melakukan pembaruan dirinya untuk menjadi kembali resonansi.

Penutup

Untuk dapat menjalankan kepemimpinan positif, pertama kali seseorang harus memilih bersikap sebagai pemimpin, bukan sekedar sebagai manajer. Langkah berikutnya adalah terus belajar dan mencoba untuk mempraktikkan strategi kepemimpinan positif sebagaimana yang diajukan oleh: (1) Kim Cameron, yaitu menumbuhkan iklim positif,

hubungan positif, komunikasi positif dan pemaknaan positif; (2) Elisabeth Ross Kanter, yaitu mengembangkan keahlian, kebersamaan, dan kebermaknaan; dan (3) Richard Boyatzis dan kawan-kawan dengan menjalankan kepemimpinan resonan dengan melakukan pembaruan dari situasi sindrom pengorbanan melalui kesadaran penuh, harapan, dan kasih sayang.

Selamat belajar dan terus memberikan energi dan emosi positif untuk membangun semangat, hubungan interpersonal yang menyenangkan, membangun jaringan kerja yang saling memberikan semangat, berperilaku sesuai moral dan etika, untuk memberikan kesejahteraan kepada orang lain dan kinerja luar biasa.

Referensi

¹Sattel, G. (2014). *To Create Change, Leadership Is More Important Than Authority*. Didownload dari <https://hbr.org/2014/04/to-create-change-leadership-is-more-important-than-authority/>.

²Cameron, K. (2012). *Positive Leadership: Strategies for Extraordinary Performance*. Second Edition edition. San Fransisco: Berrett-Koehler Publishers.

Cameron, K., Dutton, J.E., & Quinn, R.E. (2003), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*. San Fransisco: Berrett-Koehler Publishers.

⁵Seligman, M. E. P. (1999). The president's address. *American Psychologist*, 54, 559–562.

⁴Cooperrider, D. L., & Srivastva, S. (1987). Appreciative inquiry in organizational life. *Research in Organizational Change and Development*, 1, 129–169.

⁶Kanter, R.M. (2001). *Evolve! : Succeeding in the Digital Culture of Tomorrow*. New York: Harvard Business Review Press.

Boyatzis, R., & McKee, A. (2005). *Resonant Leadership: Renewing Yourself and Connecting with Others Through Mindfulness, Hope, and Compassion*. New York: Harvard Business Review Press.

KEPEMIMPINAN POSITIF

ORIGINALITY REPORT

5%

SIMILARITY INDEX

5%

INTERNET SOURCES

3%

PUBLICATIONS

0%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1

journals.sagepub.com

Internet Source

1%

2

sajip.co.za

Internet Source

1%

3

Richard E. Boyatzis. "Chapter 11 Coaching Teams for Sustained, Desired Change", Springer Science and Business Media LLC, 2010

Publication

1%

4

deepblue.lib.umich.edu

Internet Source

1%

5

www.astd.dk

Internet Source

1%

6

library.igcar.gov.in

Internet Source

<1%

Exclude quotes Off

Exclude matches < 10 words

Exclude bibliography On

KEPEMIMPINAN POSITIF

GRADEMARK REPORT

FINAL GRADE

/0

GENERAL COMMENTS

Instructor

PAGE 1

PAGE 2

PAGE 3

PAGE 4

PAGE 5

PAGE 6

PAGE 7

PAGE 8

PAGE 9

PAGE 10
