

# Eksplorاسies in ’n postnormale landskap: Suid-Afrika duskant en anderkant Covid-19

*Explorations in a post-normal landscape: South Africa this side of and beyond Covid-19*

## PHILIP SPIES

Emeritus professor in Toekomsstudies  
Universiteit Stellenbosch  
Stellenbosch  
Suid-Afrika  
E-pos: phspies@iafrica.com



Philip Spies



Chris Jones

## CHRIS JONES

Eenheid vir Morele Leierskap  
Universiteit Stellenbosch  
Stellenbosch  
Suid-Afrika  
E-pos: chrisjones@sun.ac.za

<p><b>PHILIP SPIES</b> is emeritus professor in Toekomsstudies en was stigtingsdirekteur van die Universiteit Stellenbosch se Instituut vir Toekomsnavorsing. Hy is ’n lid van die “World Futures Studies Federation” (WFSF).</p>	<p><b>PHILIP SPIES</b> is emeritus professor in Futures Studies and was founding director of the Institute for Futures Research at the University of Stellenbosch. He is a member of the “World Futures Studies Federation” (WFSF).</p>
<p><b>CHRIS JONES</b> was vir byna 20 jaar ’n gemeentepredikant in Ceres voordat hy en sy gesin aan die begin van 2008 Stellenbosch toe verhuis het om die Eenheid vir Morele Leierskap aan die Fakulteit Teologie, Universiteit Stellenbosch, op die been te bring. Hy staan tans aan die hoof van hierdie Eenheid en is ook ’n navorsingsgenoot binne die Dissiplinegroep Sistematiese Teologie en Ekklesiologie. Hy is die skrywer van ’n verskeidenheid boeke, hoofstukke in boeke en artikels. Hy is betrokke by verskeie gemeenskapsontwikkelingsprojekte.</p>	<p><b>CHRIS JONES</b> was a church minister in Ceres for close to 20 years before moving to Stellenbosch with his family at the beginning of 2008 to establish the Unit for Moral Leadership at the Faculty of Theology, Stellenbosch University. He currently heads this Unit and is also a research fellow within the discipline group Systematic Theology and Ecclesiology. He is the author of a variety of books, chapters in books and articles. He is involved in various community development projects.</p>

### Datums:

Ontvang: 2020-09-10

Goedgekeur: 2020-10-31

Gepubliseer: Desember 2020

**ABSTRACT*****Explorations in a post-normal landscape: South Africa this side of and beyond Covid-19***

*The initial impact of the Covid-19 pandemic was felt through its life-threatening flu-like infections that caused the death of tens of thousands of people around the world, but an even more serious and enduring effect evolved from the lock-down strategies of governments to contain the infections. It caused mass disruptions in the social and economic life of nations and communities: people were isolated from friends, family and their recreation facilities, businesses went bankrupt, supply chains crumbled, and unemployment increased. The ultimate economic and social consequences of this policy-driven destruction of global systems are unfathomable. They confuse people, causing a feeling of hopelessness and incompetence in their search for solutions to the policy-initiated spillover problems they have to face. They are faced with an uncontrollable wave of change, the nature of which they can only try to understand, and which, it is hoped, will lead to a more desirable future outcome. When they reflected on the emergence of the pandemic, people suddenly became aware of a number of warnings issued since the 1990s about the likelihood of a Covid-19-type flu-like pandemic that would ravage the world. Why were these warnings ignored? Moreover, why did this pandemic become so utterly disruptive that people now struggle to find solutions to it? Three futurists at the international Centre for Post-normal Policy and Futures Studies describe the Covid-19 pandemic as a “perfect post-normal storm” in “post-normal times”. This paper uses aspects of their research to explain the disruptive effect of the Covid-19 pandemic, applying them to the South African situation. The wave of disruptions that were caused by pandemic control is in essence complex systemic. It is very difficult to understand complex systemic change if traditional thinking and established systems of specialised knowledge (the so-called “cognitive homeland”) are used. What is required is, first, to acknowledge a state of “invincible ignorance” in established thinking: an acknowledgement that established thinking must be replaced with new thinking. This requires an exploration of the “manufactured normalcy field”, which refers to the thought systems that reaffirm normalcy despite major shifts in circumstances. Such an exploration covers, among other things, inquiries into the underpinnings of the “manufactured normalcy field”, contrasting worldviews, paradigms, values, metaphors, and perspectives. The possible impact of “strange attractors” to guide a process of self-organisation in complex systemic change is also important to consider. Such “strange attractors” can emerge from information management, values management, heuristic learning designs which may usher in shifts in collective insights, paradigm shifts and new worldviews. South Africans are often reminded that Covid-19 created a new normal which requires them to adapt their outlook on life and their lifestyles. In fact, this country’s pre-Covid-19 world was far from normal – since the 1990’s South Africans have been living an unsettled life in an unsettled country. In other words, for thirty years they have been trapped in a state of limbo of post-normal times, the nature of which is described by the Centre for Post-normal Policy and Futures Studies as “an in-between period where the old ways are dying and new ways have yet to be discovered”.*

**KEYWORDS:** complexity, systems thinking, post-normal times, post-normal crawl, uncertainty, ignorance, cognitive homeland, black elephant, black swan, black jellyfish

**TREFWOORDE:** kompleksiteit, sisteemdenke, postnormale tye, postnormale kruiping, onsekerheid, onkunde, kognitiewe tuisland, swart olifant, swart swaan, swart jellievis.

## OPSOMMING

Die Covid-19-pandemie is aanvanklik gekenmerk deur lewensbedreigende griepagtige infeksies, maar later het grootskaalse beheergedrewe ontwrigting die toon begin aangee. Die inperkingsmaatreëls vir infeksiebeheer het mense van hul werkplek, hul vriende, hul familie en hul ontspanningsgeriewe afgesny. Voorsieningskettings het verbrokkel, sakeondernemings het ineengeval en werkloosheid het toegeneem. Die uiteindelijke maatskaplike en ekonomiese gevolge hiervan is vandag onpeilbaar en dit bring groot verwarring mee: dit is 'n golf van verandering wat nie beheer kan word nie; dit kan hoogstens verstaan en gestuur word. Deur terugskouing en nadenke het mense skielik begin besef dat daar reeds dekades gelede waarskuwings gepubliseer is oor die moontlikheid van ontwrigtende globale griepagtige pandemies. Waarom is tóé nie daarop ag geslaan nie? 'n Tweede vraag is waarom het hierdie pandemie die bestaande wêreldorde sodanig ontwrig dat mense sukkel om oplossings daarvoor te vind. Drie toekomsnavorsers by die internasionale Centre for Post-normal Policy and Futures Studies beskryf die Covid-19-pandemie as 'n "perfekte postnormale storm" en voeg daarby dat ons vandag in "postnormale tye" leef. Hierdie artikel gebruik enkele aspekte van hulle navorsing om die Covid-19-ontwrigting te verklaar en ook van toepassing te maak op die Suid-Afrikaanse situasie. Die voortstuwende ontwrigting wat Covid-19-beheermaatreëls veroorsaak het, is in wese kompleks sistemies. Dit is 'n groot uitdaging om kompleks sistemiese verandering te verstaan vanuit gevestigde gespesialiseerde kennis ("kognitiewe tuisland"). Dit vereis eers die erkenning van "onoorwinlike onkunde" in die gevestigde denkpatrone en dat ou denke daarom vervang moet word deur nuwe denke: 'n eksplorاسie in die denklandskappe van wêreldbeskouings, paradigmas, waardes, mites, metafore en perspektiewe. Die rol van geleide selforganisasie deur die bestuur van sogenaamde "vreemde aanlokkers" (strange attractors) word bespreek. In 'n maatskaplik-ekonomiese omvorming kan onder meer inligtingsbestuur, waardebestuur en leerprosesse aanleiding gee tot nuwe kollektiewe insigte, paradigmaskuiwe en nuwe wêreldbeskouings, wat as "vreemde aanlokkers" vir geleide selforganisasie kan dien.

## 1. INLEIDING

Die Chinese regering het aanvanklik stilgebly oor voorvalle van koronagriep wat in November 2019 by hulle voorgekom het, maar het uiteindelik op 31 Desember 2019 die Wêreldgesondheidsorganisasie (WGO) ingelig oor die uitbraak van SARS-CoV-2-griep in Wuhan, 'n stad met ongeveer 11 miljoen inwoners en die kulturele en ekonomiese knooppunt van Sentraal-China. Teen 5 Januarie 2020 was daar 59 gevalle, tien dae later 282 gevalle en daarna het die infeksies soos 'n veldbrand wêreldwyd versprei.

Die Covid-19-pandemie is nie net gekenmerk deur dodelike griepagtige infeksies namate dit gevorder het nie, maar veral ook deur grootskaalse beheergedrewe ontwrigting. Die inperkingsmaatreëls vir infeksiebeheer het mense van hul werkplek, hul vriende, hul familie en hul ontspanningsgeriewe afgesny. Voorsieningskettings het verbrokkel, sakeondernemings het ondergegaan en werkloosheid het toegeneem. Maatskaplike en politieke onrus, wat gepaardgaan met groeiende armoede en hongersnood, het veral in arm lande verdere ontwrigting veroorsaak. Teen middel 2020 het die ontwrigtende beheermaatreëls van regerings 'n chaotiese wêreld geskep. Volke het inwaarts gerig geraak en daardeur internasionale politieke en ekonomiese verhoudinge deurmekaargekrap. Hierdie (selfgeskepte) ontwrigting stu vandag steeds voort en raak al hoe meer onomkeerbaar hoe langer dit voortduur. Die uur het nou ook aangebreek vir die 26-jarige "Nuwe Suid-Afrika" en groot veranderings lê vir die land en sy mense voor die deur.

Was die pandemie werklik so onverwags? Deur terugskouing en nadenke het mense skielik begin besef dat daar reeds dekades gelede waarskuwings was oor die moontlikheid van ontwrigtende globale griep-pandemies (Sheehan & Fox 2020:264-270; Henig 2020). Waarom is tóé nie daarop ag geslaan nie? Dit is een vraag wat in hierdie artikel behandel word. Daar is egter ’n ander vraag wat eers beantwoord moet word: Waarom het hierdie pandemie die bestaande wêreldorde sodanig ontwrig dat mense sukkel om oplossings daarvoor te vind?

Voorcoming is beter as genesing: Toekomsbewustheid (’n “geheue van die toekoms” (De Geus 1991)) kon beter beplanning en ’n meer ingeligte bestuur van die Covid-19-pandemie tot gevolg gehad het. Goeie beplanning 30 jaar gelede sou vandag minder verwarring, ontwrigting en ekonomiese skade veroorsaak het. Nabetrugting sal egter nie help nie, want gedane sake het geen keer nie. Ongelukkig gaan die maatskaplike en ekonomiese gevolge van hierdie pandemie nou baie meer, en langer, ons lewe verontrief as die griepinfeksies op sigself. Vorige pandemies, soos die Groot Griep van 1918, word, agterna beskou, oorwegend onthou ten opsigte van die aantal mense wat siek geword en gesterf het. Hierdie een gaan anders onthou word omdat dit tot die verbrokkeling van bestaande wêreldstelsels aanleiding gegee het.

Die uiteindelige maatskaplike en ekonomiese gevolge hiervan is vandag onpeilbaar en dit bring groot verwarring mee: Dit is ’n golf wat nie beheer kan word nie, hoogstens gery moet word. Drie toekomsnavorsers by die internasionale Centre for Post-normal Policy and Futures Studies,<sup>1</sup> Del Pino, Jones en Mayo<sup>2</sup> (2020), beskryf die Covid-19-pandemie as ’n “perfekte postnormale storm”. Hierdie artikel bespreek enkele aspekte van hulle sienings<sup>3</sup> en maak dit van toepassing op die Suid-Afrikaanse situasie.

## 2. DIE WÊRELD IS VANDAG EEN INTERAFHANKLIKE GLOBALE SISTEEM

Die snel tegnologiese en nywerheidsontwikkeling – veral die revolusie in inligtings-, kommunikasie- en vervoertegnologie – het tot gevolg gehad dat die wêreld oor die afgelope 60 jaar verander het in ’n interafhanklike bestaansstelsel tussen lande, tussen mense en tussen mense en die natuur. Sedert 1972 het verskeie sisteemdenkers met gereelde tussenposes die wêreldgemeenskap gewaarsku oor die ernstige gevolge van ongebreidelde groei en “vooruitgang” binne ’n beperkte, en geslote wêreldstelsel. Oorspanning het in die loop van 50 jaar binne hierdie stelsel opgebou, en die eerste simptome daarvan is dat die gehalte van die atmosfeer, die aarde se beperkte natuurbronne en die sensitiewe ekologie aan onnodige risiko’s onderwerp is. Die natuur het al hoe harder begin terugpraat teen uitbuiting en mense het kwesbaar geword vir die onbedoelde gevolge van hulle ondeurdagte optredes. Metafories gesproke is ons vandag “ruimte-reisigers” op “Ruimteskip Aarde” (Boulding 1966:3-14), waarbinne die gevolge van ons optrede binne een onderling afhanklike konteks verloop.

Die ontwrigting van die Covid-19-inperkings het in 2020 die wêreldgemeenskap tot by ’n kantelpunt gebring: iets wat Meadows *et al.* (1972) reeds 48 jaar gelede voorsien het. Hulle

<sup>1</sup> [https://www.cppfs.org/#\[object%20Object\]](https://www.cppfs.org/#[object%20Object]).

<sup>2</sup> Sien The Covid Chronicles (2020) by: <https://postnormaltim.es/>.

<sup>3</sup> Gedeeltes hiervan het in ’n artikel van Chris Jones – wat handel oor Del Pino *et al.* se artikels – op Netwerk24 verskyn: <https://www.netwerk24.com/Stemme/Aktueel/covid-19-is-die-perfekte-postnormale-storm-20200521/>.

het in 1972 'n beroep gedoen dat mense die interaksies in die “groot geheel” wat hulle bestaan en welvaart ondersteun, moet raaksien en respekteer. Maar selfs hulle het destyds nie die broosheid van globale mensgemaakte sisteme voorsien nie. Die komplekse dinamika van menssisteme het eers sedert die 1980's 'n onderwerp van gefokusde ondersoek geword by navorsers wat in “sagte” sisteme gespesialiseer het.<sup>4</sup>

Staatsoptredes teen die Covid-19-pandemie lê tans ook die broosheid van mensgemaakte sisteme bloot – net soos aardverwarming en die kwynende osoonlaag regerings oor die afgelope vier dekades meer bewus gemaak het van die broosheid van natuursisteme. Hoe goed 'n mens ook al die vloed infeksies kan inhibeer, dit is onmoontlik om deur eensydige optrede die kettingreaksies van maatskaplike en ekonomiese ontwrigting in toom te hou. Ongelukkig is daar hiervoor geen panasee in gespesialiseerde kennislandskappe<sup>5</sup> te vinde nie, omdat goeie spesialiste meestal nie goeie sisteemdenkers is nie. Ook weet ons nie wat aan die ander kant van die kantelpunt lê nie, en dit maak doelwitstellings wesenlik onmoontlik.

### 3. DIE AARD VAN DIE KRISIS

In hul eerste artikel, getiteld “The Postnormal Perfect Storm”, beskryf Del Pino en sy genote (2020) die ontwrigting wat die Covid-19-pandemie veroorsaak, as 'n “postnormale tydsverskynsel” (PNT). Hulle omskryf PNT as 'n “tusseninperiode” waartydens ou sienings aan die uitsterf is, nuwe sienings nog moet ontwikkel, en baie min dinge vir mense sin maak. Die Italiaanse joernalis Ezio Mauro beskryf PNT as “ons hang tussen nie-meer-nie en nog-nie” (vrye vertaling) (Baumann & Mauro 2016:20). Dit is 'n oorgangperiode waarin mense begin besef dat hulle nie kan terugkeer na die vorige bedeling nie, maar ook nie weet watter toekomsroete haalbaar, volhoubaar en wenslik is nie.

Die warboel wat deur PNT teweeggebring is, is waarskynlik ook aangehelp deur die vinnige tempo van tegnologiese en maatskaplike veranderings wat stelselmatig sedert die 1960's opgebou het. Die inligtings-, kennis- en vervoerrevolusie het sedert die 1980's miljarde mense en miljoene instellings van oor die hele wêreld in een globale “tuimeltrein” saamgesnoer. Alvin Toffler het in 1970 in sy boek *Future Shock* geskryf dat die spoed van verandering besig is om sodanig te versnel dat mense sukkel om daarby aan te pas. Hy het die affektiewe en kognitiewe implikasies daarvan “toekomsskok” genoem.

Die aard van innovasie het oor die afgelope 40 jaar ook verander. Inligtings- en kennistegnologie (IKT) het 'n nuwe dimensie na vore gebring wat gekenmerk word deur die omvang, spoed en uiteenlopendheid van innovasie. Anders gestel, innovasies by IKT was nie net vinnig en telkens verbeterend van aard nie, maar het ook 'n uitbouende kettingreaksie van innovasiemetamorfose geproduseer vir, en in, nuwe toepassingsomgewings. Dit het die innovasieproses toenemend kompleks gemaak, terwyl mense se vakkundige vermoëns moeilik tred gehou het met die sistemiese implikasies daarvan.

Moderne vakkundiges is meestal uitnemende spesialiste op hulle besondere vakgebiede, maar skiet dikwels te kort wat die algemene toepassing van hulle kennis betref. Kundige maar eng gefokusde mense kan met goeie bedoelings onbedoeld skadelike gevolge veroorsaak omdat hulle nie weet wat hulle nie geweet het nie.<sup>6</sup> As elke persoon eng gefokus sy/haar heel beste in

<sup>4</sup> Kyk byvoorbeeld na die bespreking in Flood & Carson (1988:126-124).

<sup>5</sup> Die term “kennislandskappe” verwys deurgaans in hierdie artikel na 'n sisteem van kennisvelde.

<sup>6</sup> Dit is een van die opvallende kenmerke van komplekse sisteme dat interaksies met “bure” of, in hierdie geval, met kollegas in 'n vakgebied, plaasvind. Kyk ook Cilliers (1998:4-7).

sy/haar veronderstelde wêreld doen, sal die integriteit van die werklike wêreld stelselmatig afgetakel word, omdat een of twee elemente van 'n interafhanklike geheel uit pas met die geheel verander word. Hierdie aftakeling is in wese 'n entropieproses<sup>7</sup> wat spanning tot by 'n kantelpunt kan laat opbou. 'n “Perfekte storm” is dus by wyse van spreke aan die opbou, terwyl die “stuurmanne” van die samelewing sukkel om die breë “weerpatrone” te lees.

Dit is nou baie duidelik dat die Covid-19-pandemie verander het in 'n baie meer omvattende verskynsel met twee interaktiewe dimensies: 'n pandemiedimensie in wisselwerking met 'n breë maatskaplik-politieke dimensie. Die verwarring wat dit veroorsaak, spruit voort uit besluitnemers se swak insig in en begrip van die oorspoelgevolge van inperking: Die pandemie word beter as 'n siekte verstaan (hoe swak ook al) as die sistemiese gevolge van die bestuur daarvan.

Meer nog, oppervlakkige en eensydige nuusberigte (insluitende fopnuus), ontoepaslike inligtingstelsels (gemanifesteer in verkeerde en/of teenstrydige inligting), 'n gebrek aan toepaslike navorsingsresultate oor albei dimensies en algemene onkunde oor al die fasette van die nuwe verskynsel het mense verder verwar: veral ook omdat hierdie verskynsel immer wordend van aard is. Mense se aksies, reaksies en interaksies om die probleem te takel – plaaslik en wêreldwyd – vind gedurig plaas en hou gevolge in vir feitlik elke vlak en elke faset van die globale samelewing. Dit vloei voort om nóg nuwe, en vooraf onpeilbare, veranderinge aan te bring – en om dan weer nuwe ontwrigtende verskynsels voort te bring. Del Pino en sy genote (2020) noem hierdie voortstuwende warboel “postnormale verandering”.

Postnormale verandering betrek almal en alles baie vinnig en ook gelyktydig: dit is 'n tuimeltrein. Dit vloei af vanaf die geheel tot op die persoonlike vlak. Dit ontwrig die groot toneel van wêreldorde en ekonomieë en ook die klein toneel van mense se leefwyse, bestaan, denke en psige – om dan weer in 'n sirkelloop vanuit die klein toneel na die groot toneel te beweeg. Postnormale verandering produseer nie duidelike uitkomst nie, omdat elke uitkoms weer aanleiding gee tot verdere veranderings totdat die proses uiteindelik vanself verloop.<sup>8</sup> Terwyl dit aan die gang is, sal klaarblyklike uitkomst (of logiese opklarings) verdring word deur teenstrydighede wat mense verder verwar omdat hulle geen sin daarvan kan maak nie.

Dit is algemeen bekend dat 'n sisteem veel meer is as die somtotaal van sy verskillende dele – en ook dat die uitkomst van sistemiese aktiwiteit “verskynsels” vanuit interaksies is en nie oorsaak-gevolg-uitkomst nie. Die Covid-19-pandemie het kompleks sistemiese probleme geproduseer wat nie met gewone logika voorsien, verklaar of verstaan kan word nie. Kompleksiteit is 'n eienskap van sisteme met omvangryke komponente en elemente wat op vele maniere met mekaar in wisselwerking tree en die vermoë tot selforganisasie en selfskepping het.<sup>9</sup> Die verwarring wat uit Covid-19 ontstaan, is die gevolg hiervan. As postnormale verskynsel kan dit nie ontleed word nie, maar slegs in sy geheel benader word deur die ondersteunende omstandighede wat dit voortbring, te probeer verstaan.

<sup>7</sup> Entropie word normaalweg omskryf as die hoeveelheid energie in 'n entiteit wat nie meer beskikbaar is om iets mee te doen nie. Hier word die klem egter geplaas op die ontbinding van, en spanningsopbou binne, 'n sisteem wat 'n toestand van toenemende wanorde skep.

<sup>8</sup> Prigogine se navorsing het aangetoon dat orde spontaan uit 'n warboel kan ontstaan deur 'n natuurlike proses genaamd “selforganisering” – kyk Prigogine & Stengers (1984).

<sup>9</sup> Kyk die bespreking in die voorwoord van Cilliers (1998).



#### 4. DIE COVID-19-PANDEMIE – ’N POSTNORMALE VERSKYNSEL

Omdat postnormale verskynsels selforganiseer en “teenstrydighede”<sup>10</sup> voortbring, kan dit ook nie beheer of bestuur word nie. Daar kan slegs daardeur “genavigeer” word deur die verskynsels in al hulle teenstrydighede te probeer verstaan en dan keuses te maak en die beste roetes te vind na moontlike (en wenslike) alternatiewe uitkomst. ’n Ander uitweg is natuurlik om nie te reageer op postnormale gebeure nie, maar eers te kies en te wag dat die storm vanself uitwoed. Maar dan kan jy uitspoel in ’n vreemde wêreld. Omdat daar geen leerervaring was nie, kan die nuwe omstandighede ewe onverstaanbaar wees en moeilik om onder die knie te kry.

Hoe kan verskynsels “gelees” word? Ten aanvang is dit nodig om die blindekolle en leemtes in bestaande kennis te identifiseer, asook die redes vir daardie blindekolle en leemtes. Sake soos mense se onderliggende aannames, paradigmas, idees, waardes en wêreldbeskouings wat hulle waarneming, denke en gedrag beïnvloed, word betrek. As gevolg van onvanpaste wêreldbeskouings en leemtes in hulle bestaande kennis kan besluitnemers se blinde optredes onbedoelde gevolge hê. Byvoorbeeld: die ou orde is gebou op globale integrasie, terwyl die strategie om die Covid-19-pandemie in te perk veroorsaak dat globale integrasie afgebreek word. Pogings deur politici om die krisis te vermy, te vertraag of stil te bly daarvoor om paniek te vermy, het die impak daarvan uiteindelik vererger. Om blywende oplossings vir die pandemie te vestig, vereis die aftakeling van ideologiese verskille, samewerking en sterk, vernuwend, leierskap, maar daar is wêreldwyd tekens van ideologiese gedrewe sentralisme en selfgesentreerde populisme in die bestuur van die situasie. In Suid-Afrika het dit tot ’n versterking van rasgebaseerde regeringsteun en selfs tot groter korrupsie en nuwe misdadige netwerke gelei (Prinesha 2020).

Gevestigde strewes, waardes en ideologieë blokkeer ook soms oplossings. Die strewe na volhoubare welvaart vir almal deur werkgeleenthede te skep is byvoorbeeld teenstrydig met sekere vorme van rasgebaseerde bevoordeling en vakbondaktiwisme, wat werkers bevoordeel en nie noodwendig ag slaan op werkloosheid nie. Dit kan ’n hindernis in die ontwikkeling van bedrywe en ondernemings word (met die verbandhoudende groter werkloosheid), maar kan ook lei tot smokkelhandel en ander misdadige aktiwiteite wat maatskaplike en politieke onstabiliteit verhoog. Voortgesette langtermynsteun vir hulpbehoewendes kan ’n afhanklikheidsindroom, swak mensehulpbronbenutting en swak ekonomiese groei veroorsaak, hoe langer sulke steun sou voortduur – en met voortgesette hoë bevolkingsgroei sal die getal hulpbehoewendes stelselmatig toeneem, omdat die Suid-Afrikaanse ekonomie nie genoeg werk skep nie.

Oor die algemeen moet die aantal sterftes as gevolg van die Covid-19-pandemie opgeweeg word teen die dodelike langtermyngevolge van inperking – soos endemiese werkloosheid, hongersnood en die moontlikheid van maatskaplike en politieke onrus. Ook sal hierdie krisis, soos geen ander nie, die teenstrydighede tussen mensgesentreerde oogmerke, veral ekonomiese oogmerke, en die ekologiese volhoubaarheid van lewe op die aarde belig. Voorlopige syfers dui reeds op ’n verbetering in die gehalte van lug, water en atmosfeer as gevolg van die ekonomiese verlangsaming. Dit lyk asof Covid-19 Moeder Aarde weer laat asemhaal het.

Die pynlikste teenstrydigheid is die morele dilemma van ’n besluitnemer wat moet kies tussen lewens red of werk red – wat uiteindelik ook oor oorlewing gaan. Of nog erger: mense

<sup>10</sup> “Teenstrydighede” omdat mense normaalweg nie sistemies na dinge kyk nie en dus nie kan insien hoe sekere uitkomst vanuit interaksies en kringlope na vore kan kom nie.

doodmaak of aanrand wat nie inperking respekteer nie (’n maatreël wat oorspronklik bedoel is om mense veilig te hou), soos in die geval van president Duterte van die Filippyne, wat beveel het dat oortreders geskiet moet word (*The Telegraph* 2020).

Pandemiebestuur sal altyd met hierdie soort teenstrydighede en onbedoelde gevolge te doen kry, en hoe langer ’n pandemie duur, hoe groter is die moontlikheid dat meer van hierdie soort dilemmas sal verskyn. Dit bring noodwendig al hoe groter onsekerheid in besluitneming teweeg. Dit beteken (metafories gesproke) dat goeie navigasiesistels nodig is in stormagtige tye: Die verkenners moet op die regte plek geplaas word en ook goeie skanderingstelsels hê wat die rotse en klippe op die pad vorentoe kan raaksien. Die vraag is egter hoe dit in die praktyk gedoen kan word. Om dit te beantwoord, moet daar eers vasgestel word hoeveel ons nie weet van ’n vreemde situasie soos die Covid-19-pandemie nie, en ook die gevolge<sup>11</sup> daarvan – en dan, afhange van die antwoord hierop, hoe ons daarmee behoort om te gaan.

## 5. HERKENNING EN ERKENNING VAN ONSEKERHEID EN ONKUNDE

### 5.1 Postnormale kruipig

Del Pino *et al.* (2020) begin met ’n bekende stelselvertretpunt dat hoe meer kompleks ’n verskynsel is, hoe groter word die invlegting van prosesse en die aantal interaksies wat daarmee gepaardgaan. Dit beteken dat die omvang van die verandering hier slegs een van die indikatore is. Komplekse veranderings bring onsekerheid oor eindpunte, omdat die proses gekenmerk word deur vertakking uit prosesse, ontwikkeling vanuit prosesse, oorvleueling met ander prosesse en verandering in aard. Dit skep ’n warboel van onsekerheid, wat stelselmatig na ’n faseverandering<sup>12</sup> beweeg – ’n proses wat Nicolis en Prigogine (1977) tipeer as “selforganisasie”: ’n verskynsel wat in die onmiddellike omgewing van ’n element ontwikkel vanuit die plaaslike interaksies tussen die elemente van ’n komplekse stelsel.

Daar is ook ’n moontlikheid van geleide selforganisasie deur die bestuur van sogenaamde “vreemde aanlokkers” (“strange attractors”). In maatskaplik-ekonomiese omvorming kan onder meer inligtingsbestuur, waardebestuur en leerprosesse aanleiding gee tot nuwe kollektiewe insigte, paradigmaskuiwe en nuwe wêreldbeskouings wat as “vreemde aanlokkers” vir geleide selforganisasie kan dien. ’n Latere bespreking oor ’n kognitiewe tuisland en kognitiewe dissonansie hou hiermee verband.

Del Pino *et al.* (2020) het die ontwikkeling van onsekerheid gedurende postnormale verandering “postnormale kruipig” genoem. Hulle beskou hierdie “kruipbeweging” as tiperend van enige postnormale veranderingsproses. Dit betrek stelselmatig meer veranderlikes terwyl dit ontwikkel, en verandering raak dus met verloop van tyd meer kompleks. Hoe meer hierdie kruipig dus vorder, hoe groter en dieper word die onsekerheid, totdat dit deur selforganisasie

<sup>11</sup> Vir meer inligting oor die gevolge, lees Charlie Warzel se opinie-artikel in *The New York Times*: When Will Life Be Normal Again? We Just Don’t Know. 13 April 2020: <https://www.nytimes.com/2020/04/13/opinion/coronavirus-what-we-know.html?searchResultPosition=1/>.

<sup>12</sup> Faseverandering verwys normaalweg na ’n lineêre proses van oorgang soos ys wat by ’n sekere temperatuur smelt en water word, en water wat by ’n sekere temperatuur verdamp tot stoom. Hierdie proses is voorspelbaar. Daarenteen beweeg faseverandering by komplekse sisteme na ’n oorgang vanaf die bekende na die onbekende. Die eenvoudigste voorbeeld hiervan is ’n baie groot kaleidoskoop met honderde spieëls en miljoene partikels wat stadig gedraai word totdat ordening van die partikels op ’n sekere punt skielik herskik tot nuwe vorme en kleure wat vooraf onvoorspelbaar is.



vanself ’n kantelpunt bereik en ’n faseverandering kan ondergaan. Hierdie postnormale onsekerheid word nie gekenmerk slegs deur die aantal vrae waarvoor daar nie antwoorde te vinde is nie, maar ook deur drie soorte onsekerheid wat voortspruit uit drie soorte onkunde.

## 5.2 Onsekerheid

Mense raak onseker as hulle nie die vermoë het om vas te stel wat aan die gang is nie. Daar word na groter duidelikheid gesoek, maar die postnormale kruipende verskuif die doelpale gedurig, en onsekerheid groei en verdiep dienooreenkomstig. In die begin het mense byvoorbeeld min geweet van SARS-CoV-2; baie het aanvaar dat dit soos enige ander koronavirus is, en was gevolglik nie te veel bekommerd daaroor nie. Hulle het ’n sogenaamde “oppervlakkige onsekerheid” openbaar, omdat hulle nog geglo het dat daar êrens reeds genoeg kennis beskikbaar was om die probleem te hanteer, maar onseker gevoel oor hoe en waar daardie kennis gevind kan word.

Te midde van hulle “oppervlakkige onsekerheid” het kundiges nog geglo dat die maatskaplike situasie wat uit Covid-19 gaan ontstaan, nie werklik soveel anders as die voriges gaan wees nie en dat dit veral voldoende sal wees om slegs die infeksies te bekamp. Daar was tydens die eerste fase veral groot onkunde oor die ernstige ontworteling wat uit die bekamping van Covid-19 sou voortspruit. Dit het ook tyd gekos om die verborgenhede en onduidelikhede van die SARS-CoV-2 te verstaan. Toe daar met skok agtergekom is dat die nuwe koronavirus baie aggressiewer en dodeliker is as die voriges, is op inperking met al sy onberekenbare gevolge as noodaksie besluit. Toe die gevolge van inperking te voorskyn kom, het mense begin insien dat hulle huidige kennis oor pandemies nie antwoorde kan bied op die kettingreaksies wat beleidsoptrede aan die gang gesit het nie. Hulle het toe sogenaamde “ondervlakkige onsekerheid” ervaar: ’n onsekerheid wat hulle dwing om onder die “oppervlakte” van die huidige kennislandskap in te beweeg, ander vrae te vra, en nuwe oplossings te soek.

Die uiteindelige gewaarwording dat al die “oplossings” wat vir Covid-19-bekamping in plek gestel is, besig was om die fundamente van die bestaande wêreldorde te skud, het ’n derde vlak van sogenaamde “diep onsekerheid” by mense teweeggebring. Mense het skielik besef dat hulle lewe anderkant die Covid-19-pandemie nou ook bedreig word: dat die volhoubaarheid van die wêreldgemeenskap se welvaart, en selfs mense se voortbestaan, deur die bestuur van die pandemie in gevaar gestel is.

Dit is nodig om hierdie drie soorte onsekerhede te verstaan, maar dit is nie voldoende nie. Onsekerheid moet bestuur word en dit is slegs moontlik wanneer die soort onkunde wat onsekerheid onderlê, verstaan word. Die PNT-teorie postuleer dat elke vlak van onsekerheid verband hou met ’n spesifieke soort onkunde.

## 5.3 Onkunde

Wanneer mense deur die krisis van ’n virale pandemie gekonfronteer word, is dit die eerste (en mees natuurlike) benadering om terug te val op vakkundige kennis wat by vroeëre “soortgelyke” pandemies opgedoen is. As dit egter ’n nuwe soort (sogenaamde “novel”) virus, soos SARS-CoV-2, is wat nuwe infeksiepatrone presenteer, kan daar aanvanklik verkeerdelik gepostuleer word dat ’n mens hier slegs met “gewone onkunde” te doen het. “Gewone onkunde” veronderstel dat dit slegs nodig is om bestaande kennis met groter toewyding byeen te bring. Dit is ’n kognitiewe proses waarmee kundiges gemaklik sal voel omdat dit baie goed bekend is: dit sluit in prosedures soos gevallestudies, gevestigde teorieë, deduktiewe navorsing,

oorsaak-gevolg-denke, reg-of-verkeerd-denke, en die byeenbring van alle gespesialiseerde kennis. Hierdie benadering bied gemoedsrus vir “oppervlakkige onsekerheid” soos met aanvanklike pogings om die Covid-19-pandemie te bestuur toe dit nog aan die ontwikkel was.

Toe daar mettertyd agtergekom is dat SARS-CoV-2 iets heeltemal anders is en dat gevestigde praktyke nie veel kon vermag nie, het mense begin besef dat hulle dieper sal moet delf vir oplossings. Baie Westerse stede het byvoorbeeld geen gebeurlikheidsplanne vir ’n pandemie soos Covid-19 gehad nie, bloot omdat hulle dit nog nooit voorheen ervaar het nie. Die burgemeester van New Orleans het miskien geweet hoe om op ’n orkaanbedreiging te reageer, maar nie op die Covid-19-pandemie nie. Die aanvanklike mislukkings in pandemiebestuur het “ondervlakkige onsekerheid” veroorsaak toe die besef deurgedring het dat hier skeppende denke, sterker pogings in nuwe rigtings en harde werk nodig is om die regte oplossings vir die probleem te kry. Daar is veronderstel dat die Covid-19-pandemie ’n probleem van “oorwinlike onkunde” presenteer.

“Oorwinlike onkunde” beteken dat daar uitdruklik aandag gegee moet word aan dit waaroor mense onkundig is, met ander woorde deur te soek na nuwe kennislandskappe en tegnieke. Hier word niks as vanselfsprekend aanvaar nie, terwyl persepsies van kundigheid en onkundigheid oor die onderwerp deur middel van dialoog teen mekaar opgeweeg word. So het die veronderstelling dat Covid-19 net soos ’n ligte griep is, duisende lewens gekos. Mense is toe gedwing om nie slegs hulle bestaande onkunde te erken nie, maar ook om hulle kennis oor die verskynsel te versterk deur alle toeganklike en beskikbare kennis in openbare diskoerse teenoor mekaar op te stel en nuwe navorsingsprojekte vir entstof te begin. Daaruit is vasgestel dat nie net nuwe entstof en medisyne nodig is nie, maar ook beter kennis van onder meer gesondheidstelselbestuur, logistiek, sielkunde, netwerkbestuur en ingenieurswese.

’n Belangrike gevolg van hierdie aanvanklike pogings is dat mense begin agterkom het dat daar werklik baie groot leemtes in die bestaande kennislandskap is. Hulle het skielik besef dat die Covid-19-pandemie veelkantig en kompleks sistemies van aard is, en dat dit wêreldwyd allerhande soort probleme skep wat mense selfs dwing om hulle denke en lewenstyl te verander. Mense voel “diep onseker” omdat bestaande kennis hulle geen goeie oplossings kan bied nie: hulle het ’n gevoel van “onoorwinlike onkunde”. Hulle raak dus moedeloos weens ’n onvermoë om die Covid-19-pandemie met al sy implikasies doelmatig en doeltreffend te bestuur.

’n Gevoel van “onoorwinlike onkunde” ontstaan vanuit denke binne die gevestigde kennislandskap, en die oplossing daarvoor lê dus buite en bokant daardie kennislandskap. Die soektog na oplossings kan deur vier vlakke beweeg: Eerstens, ’n bestekopname (“scoping”) van die kennislandskap van kundiges en besluitnemers is aanvanklik nodig om vas te stel hoe dit hulle vermoë belemmer om die Covid-19-pandemie reg te interpreteer. Tweedens, deur mense te help om hulle gevoel van “onoorwinlike onkunde” te erken en te openbaar, word die deur geopen vir ’n ondersoek na houdings, wêreldbeskouings en paradigmas. Dit help om opklaring te kry waarom mense ’n probleem op ’n sekere manier benader en formuleer. Derdens, aangesien die Covid-19-pandemie vinnig oor die wêreld versprei het, maak dit net sin om die dinamika onderliggend daaraan na te vors. Vierdens, ’n ondersoek na kultuur en instellings: as huidige kulturele praktyke en maatskaplike en ekonomiese instellings misluk het, moet die redes vir die mislukking ondersoek en nuwe praktyke en instellings ontwikkel word.

Dit is egter onvoldoende om net nuwe kundighede te ontwikkel. Dit is ook nodig om vas te stel wat afgeleer en anders gedoen moet word. As markgerigte kapitalisme besluitnemers noop om keuses te maak tussen mense red of ekonomie red, is dit nodig om na te dink of aspekte daarvan nie ’n gevaar inhou vir die volhoubaarheid van die samelewing nie. Namate die onvolmaakthede van die ou bestel blootgelê word, moet tekortkominge in aanvaarde

praktyke verder ondersoek word en dan opgeweeg word teen nuwe haalbare en wenslike alternatiewe.<sup>13</sup>

Goeie veranderingsbestuur vereis dat mense vernuwend en vooruit moet kan dink. Ten einde hierdie vermoë op te skerp, moet daar bepaal word wat “normaal” is in mense se wêreldbeskouings. Mense se verknegting aan ’n “normaal” beperk hulle vermoë om aan te pas en nuwe alternatiewe te oorweeg. ’n Slagspreuk tydens die onluste van Oktober 2019 in Santiago, Chili, vat dit raak: “Ons sal nie na normaal terugkeer nie, omdat normaal die probleem is” (vrye vertaling) (Del Pino *et al.* 2020).

## 6. ONS KOGNITIEWE “TUISLAND”: ’N “GESKEPTE NORMALITEITS-LANDSKAP”

Del Pino en genote (2020) beskryf die probleem van vernuwend denke soos volg (vrye vertaling): “Mense se brein het die voortreflike vermoë om enigiets wat gebeur, te normaliseer. Normalisering is voordelig as mense vinnig moet aanpas by ’n situasie, maar belemerend wanneer nuwe moontlikhede oorweeg moet word.” Hulle verwys ook na Rao<sup>14</sup> se idee van ’n “landskap van geskepte normaliteit”<sup>15</sup> (“manufactured normalcy field”) om die traagheid van vaste werklikheidsbeskouings te beklemtoon. Hierdie “landskap van geskepte normaliteit” (LGN) is ’n kognitiewe “tuisland” waarheen mense telkens wil terugvlug as hulle gekonfronteer word met veranderende werklikhede: terug na hulle gebruiklike manier van lewe, dink en dinge doen. Op sigself is dit nie nadelig vir die hantering van gewone probleme nie, maar die LGN veroorsaak dat konvensionele denkwyses en optredes oorheers wanneer ontwrigtende veranderings vernuwend denke en optredes vereis.

Die bestuursprobleme van die Covid-19-pandemie het groot onsekerheid by “kognitiewe-tuisland-mense” veroorsaak toe hulle ontdek dat dit nie slegs ’n probleem van “gewone onkunde” is nie en dat hulle die “tuisland” so gou as moontlik moet verlaat. Hierdie gewaarwording ontstaan nadat daar eers gepoog is om die pandemie op die gebruiklike manier te hanteer. Del Pino en genote (2020) beskryf die sloering wat met hierdie poging gepaardgegaan het as ’n “postnormale sloering”. Postnormale sloering is ’n volhardingsgedrag in nuwe situasies ten spyte van toenemende bewyse dat gewaande “oplossings” neig om nuwe probleme te produseer. Dit is byvoorbeeld postnormale sloering wanneer regerings en organisasies volhard met koolstofpraktyke, ten spyte daarvan dat daar klinkklare bewyse van klimaatsverandering en aardverwarming is as gevolg van die koolstofekonomie. Wanneer regerings op grond van hulle vorige ervarings (en in alle eerlikheid) volhard om dieselfde dinge te doen en dan verklaar dat hul gesondheidstelsel volkome gereed is vir die Covid-19-pandemie, terwyl die teendeel in werklikheid waar is, dan is dit ook ’n postnormale sloering.

’n Postnormale gesloer is ook ’n aanduiding van swak, en selfs mislukte, transformerende leierskap. Swak leierskap kom dikwels voor in gevalle waar ’n lang tydperk van gelykmatige verandering skielik onderbreek word deur ’n ontwrigtende verskynsel. Leiers is ook maar mense wat gewoon is aan en rustig saamleef met die normale gang van sake. Hulle neiging is om die bekende roete te volg, selfs wanneer tendense skielik van koers verander. Hulle

<sup>13</sup> Die sisteemdenker RL Ackoff verduidelik hierdie prosesse in sy metode van geïdealiseerde herontwerp (Ackoff 2001).

<sup>14</sup> Lees meer hieroor by <https://www.ribbonfarm.com/2012/05/09/welcome-to-the-future-nauseous/>.

<sup>15</sup> Hierdie verskynsel word ook vanuit ’n ander perspektief bespreek in De Bono (1979). De Bono propageer oefeninge in laterale denke om vernuwing te bestuur.

volharding daarmee kan dan maklik uitloop op twee onderling ondersteunende organisasiepatologieë, naamlik verdedigende vermyding<sup>16</sup> en groepdenke (Janis & Mann 1977), as hulle nie gou besef en erken dat die nuwe situasie die gewone manier van dinge doen verkeerd gemaak het nie.

Die proses om die LGN te omvorm word “kantelbestuur” genoem – wat ook onderliggend is aan die ontwikkeling van “vreemde aanlokkers”, soos voorheen bespreek. Dit is wanneer nuwe insigte en gewaarwordings stelselmatig by besluitnemers aangewakker word deur ’n verskeidenheid van bestuurspraktyke soos ongerigte omgewingsverkenning, heuristiese leerprosesse, dialoog en kousale gelaagde ontleding (*Causal layered analysis*) (Inayatullah 1998:815-882; Spies 2019:308-319).

Soos soveel ander dinge in die lewe, neig postnormale kruipende na ’n eindpunt. In die PNT-teorie staan hierdie oomblik bekend as ’n “postnormale barsting.”<sup>17</sup> Dit dui nie net op die einde van die kruipbeweging nie, maar dwing ook die LGN om te verskuif na ’n nuwe werklikheidsbeskouing. Aanpassing by ’n nuwe werklikheidsbeskouing kan, soos reeds gemeld, stelselmatig bestuur word, en Del Pino en sy genote (2020) stel drie metafore voor wat mense kan help om die redes vir aanpassingsprobleme te diagnoseer, te wete die Swart Olifant, Swart Swaan en Swart Jellievis.

## 7. KOGNITIEWE DISSONANSIE: SWART OLIFANTE,<sup>18</sup> SWART SWANE,<sup>19</sup> EN SWART JELLIEVISSE<sup>20</sup>

In die inleiding tot hierdie artikel is die opmerking gemaak dat daar reeds dekades gelede waarskuwings was oor die moontlikheid van ontwrigtende griep-pandemies. Die vraag is gevra: Waarom is daar nie tóé daarop ag geslaan nie?

Een verklaring daarvoor is ’n kognitiewe dissonansie by leiers, kundiges en oor die algemeen binne ’n samelewing (Spies 2019:308-319). Kognitiewe dissonansie is ’n staat van verwarring in denke, in wat mense glo, en in mense se houding teenoor ’n nuwe situasie wanneer dit nodig is om skeppende besluite te neem en hulle benaderings teenoor die situasie te verander. ’n Eerste, en oorkoepelende, verklaring vir die voorkoms van kognitiewe dissonansie is saamgevat in die probleem om te ontsnap vanuit ’n LGN, soos hier bo bespreek. Vervolgens word drie simptome van kognitiewe dissonansie en die onderliggende redes daarvoor kortliks behandel.

### 7.1 Swart Olifant

Die metafoer “Swart Olifant” is gebaseer op die algemeen bekende metafoer “Olifant in die kamer”, wat verwys na iets waarvan almal weet, maar waaroor niemand wil praat nie. Dit is deur Vinay Gupta (2009) as ’n “Swart Olifant” van toepassing gemaak op ’n gebeurtenis (iets) wat kundiges voorheen voorsien het, en ook as hoog waarskynlik gegag het, maar gerieflik-

<sup>16</sup> Kyk byvoorbeeld in hierdie verband na Lehman & Young (2016). INSEAD: <https://knowledge.insead.edu/blog/insead-blog/how-avoidance-destroys-strategic-initiatives-4699>.

<sup>17</sup> Kyk ook na Prigogine en Stengers se soortgelyke bespreking van sogenaamde “bifurcation” as die eindpunt van ’n entropie-proses in Prigogine & Stengers (1984).

<sup>18</sup> Sien: <https://postnormaltim.es/black-elephant/>.

<sup>19</sup> <https://postnormaltim.es/black-swan/>.

<sup>20</sup> <https://postnormaltim.es/black-jellyfish/>.

heidshalwe uit hulle gedagtes weggeskuif het. As daardie “iets” dan uiteindelik gebeur, onderspeel hulle dit as ’n Swart Swaan (sien later).

’n Swart Olifant is een voorbeeld van verdedigende vermyding van optrede, omdat bestaande magsverhoudinge daardeur ontwig kan word, of aanleiding kan gee tot ’n gevoel dat optrede gewoon te ongerieflik of te duur is om daaraan aandag te gee. As die bom uiteindelik bars en mense geforseer word om aandag daaraan te gee, word die gevolge met verbasing en ongeloof begroet as iets onvoorsiens. Gewoonlik is dit dan te laat om ernstige skade te voorkom.

Swart Olifante word ook gerugsteun deur eng (niesistemiese) denke en groepsdenke binne (en die onverskilligheid van) die breë samelewing wat neig om Gods water oor Gods akker te laat loop, sodat hulle kan aangaan met hulle lewe. Hulle uitgangspunt is om nie iets reg te maak wat nog nie stukkend is nie – al is die prognose van ’n opbouende katastrofe vir almal duidelik. Byvoorbeeld, in Suid-Afrika voorspel ’n star ekonomie, swak rasseverhoudinge, baie groot ongelykhede in welvaart, verdelende politiek, stygende werkloosheid en stygende armoede ’n hoë waarskynlikheid van nasionale ineenstorting in die nabye toekoms – dit wil sê, tensy iets drasties en met almal se samewerking daaraan gedoen word. Kundige waarnemers besef dit en ingeligte persone kan dit aanvoel, maar die ontwikkelende katastrofe word verban vanuit Suid-Afrikaners se “LGN-kognitiewe tuisland”.

Kognitiewe dissonansie kan ook in verband gebring word met ’n breuk tussen die kognitiewe (begrip), affektiewe (emosionele) en konatiewe (wilskrag-gedrewe) dimensies van mense se denke. Hierdie klassifikasie het sy oorsprong by navorsing in Duitsland in die 19de eeu, maar word volgens Hilgard (1980:107-117) vandag steeds gebruik deur sielkundiges wat die verband tussen mense se denke, emosies en aksies ondersoek. Dit is elders aangedui dat dit moontlik is om hierdie skakeling te versterk deur goeie leierskap en goed geordende kantelbestuur (Spies 2019:308-319). Die Swart Olifant-verskynsel is daarom ook ’n simptoom van swak transformerende en etiese leierskap, insluitende swak beplanningsprosesse. ’n Ineengestremgelde magspolitiese spel (die “magstelsel”) speel dikwels ’n groot rol indien politici verlooppe denke en verlooppe gedrag by samelewings of organisasies in stand hou om hulle politieke oogmerke te bevorder.

Samevattend: vir effektiewe optrede is goeie prognoses noodsaaklik, maar nie voldoende nie, en daarom ontstaan Swart Olifante.

## 7.2 Swart Swaan

Die Swart Swaan-metafoor is deur Taleb (2007) geskep met verwysing na gebeurtenisse wat uit die bloute van buite ’n waarnemingslandskap verskyn. Die onderliggende boodskap van die Swart Swaan-metafoor is dat wat jy nie weet nie, dikwels baie meer ter sake is as wat jy weet.

Taleb se waarskuwings hou verband met “onoorwinlike onkunde”: dat jy nie weet wat jy nie weet nie of moet weet nie. Hy verduidelik hierdie situasie aan die hand van die ontdekking van swart swane in Australië toe daar nog in Europa vas geglo is dat alle swane wit is. ’n Swart Swaan word deur Taleb omskryf as ’n hoogs ontwrigtende gebeurtenis wat sodanig buite mense se kennis, begripslandskap en verwagtinge lê dat hulle dit nie kan begryp nie, of ten minste vas glo dat dit ’n algehele onmoontlikheid is, as iemand skielik na so iets sou verwys. Taleb voeg ook by dat as dit gebeur, mense geneig is om goeie verduidelikings te gee waarom

dit vir hulle by nabetrugting, “verklaarbaar” is, en “voorspelbaar” was. Dit wil sê, hulle word skielik “slim” vanuit hulle terugskouing.

As mense by nabetrugting glo dat ’n Swart Swaan voorheen verklaarbaar en voorspelbaar was, waarom dan nie ook in vooruitbetrugting nie? Die ooglopende antwoord is dat jy nie vooraf geweet het wat jy nie geweet het nie. Ons kundigheid is slegs ’n klein aspek van ons veel groter onkundigheid: soos 1 Korinthiërs 13:9 dit stel, ons ken ten dele en ons profeteer ten dele. Eers as ’n Swart Swaan verskyn, kan jy deur middel van navorsing en “terugskatting”,<sup>21</sup> begin ontdek hoe en waarom gebeur het wat gebeur het – en die omvang en aard van jou vorige onkunde begin besef. Ervaring kan ’n goeie leermeester wees vir diegene wat wil leer.

Goeie vooruitbetrugting is egter vandag moontlik deur goeie navorsing oor die toekoms. Toekomsnavorsing se doel is om mense se (reeds gemelde) “geheue van die toekoms”, en dus prognostiese vermoë, te verbeter: iets wat nie moontlik is deur net te poog om die toekoms te “voorspel” nie.<sup>22</sup> Oor die afgelope 50 jaar het toekomsnavorsers ’n knapsak vol metodes ontwikkel wat kan help om die moontlikheid van Swart Swane hok te slaan: metodes soos ongerigte toekomsverkenning, kousaal gelaagde toekomsverkenning, tendens-impak-ontleding, kruisimpakontleding, scenariobepanning, sisteemontleding en heuristiese bevragskematte.<sup>23</sup> Samevattend: die moontlikheid van Swart Swane neem toe namate ’n onderneming of ’n land se toekomsnavorsing agteruitgaan.

### 8.3 Swart Jellievis

“Swart Jellievis” is ’n metafoer wat deur Del Pino en sy genote (2020) geskep is om normale verskynsels met ’n “postnormale potensiaal” te identifiseer. Die belangrikste eienskap van Swart Jellievisse is dat ons hier te doen kry met doodnormale verskynsels, wat deur sistemiese interaksies met ander doodnormale verskynsels skielik kan verander in aard, en ook in die omvang van hulle impak.

Die rede hiervoor is tweevoudig. Eerstens kan veranderings in een of twee elemente van ’n bestel (as ’n sisteem) ’n kettingreaksie aan die gang sit wat met ’n kringloopeffek groot ontwrigting veroorsaak. Tweedens kan entropie (soos voorheen bespreek) ’n rol speel, indien verskillende elemente binne die bestel eensydig (uit harmonie) reageer teenoor veranderings. Die ontnugtering en groot ontwrigting wat die Covid-19-pandemie wêreldwyd veroorsaak, is in ’n aansienlike mate toe te skryf aan Swart Jellievis-verskynsels wat vanuit teenmaatreëls verskyn het. Dit is dan ook ’n goeie voorbeeld van hoe eensydige en kortsigtige besluitneming deur ’n bestuur of owerhede tydens groot krisis, lei tot onbedoelde nadelige gevolge. Swart Jellievis is daarom ’n metafoer vir ’n uitkoms van swak besluitneming wat uiteindelik erger gevolge kan inhou as óf ’n Swart Olifant óf ’n Swart Swaan. Die nagevolge van reaksionêre besluitneming in die bekamping van die Covid-19-pandemie is ’n klinkklare bewys hiervan. Samevattend: Gebrekkige sisteemdenke in die beheer en bestuur van pandemies of ander soortgelyke krisis kan erger gevolge produseer as wat die krisis op sigself kan presenteer.

<sup>21</sup> “Terugskatting” is ’n vrye vertaling van die begrip “backcasting”, wat algemeen in scenario-gebaseerde beplanning gebruik word. Die vraag wat gestel word, is: Wat is, of was, nodig om ’n sekere uitkoms te produseer. Dit is gebaseer op sisteemontleding, d.w.s., nie op lineêr-kousale ontleding nie. Vir ’n kort verduideliking kyk na: <https://www.naturalstep.ca/backcasting>.

<sup>22</sup> Kyk byvoorbeeld na die besonder insiggewende uiteensetting hieroor in De Jouvenel (1967).

<sup>23</sup> Vir ’n oorsig van praktiese toepassings, kyk Tools for Futures Thinking and Foresight Across UK Government: [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/674209/futures-toolkit-edition-1.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/674209/futures-toolkit-edition-1.pdf).



## 9. TER AFSLUITING: PADKAART NA 'N ANDER KOGNITIEWE TUISLAND VIR SUID-AFRIKANERS

Die Covid-19-pandemie se mensgemaakte gevolge is 'n produk van 60 jaar se ongelyke “vooruitgang” in die wêreld wat gekenmerk is deur:

1. Die sistemiese integrasie van volke deur middel van sake-, ekonomiese, maatskaplike, politieke en bronbenuttingsnetwerke waardeur welvaartgroei hoofsaaklik tot voordeel van die welvarendes geproduseer is;
2. Ongebreidelde bevolkings- en nywerheids groei wat sistemiese oorspanning in 'n geslote wêreldstelsel (natuurlik en maatskaplik) laat opbou het;
3. 'n Oneweredige ontploffing in tegnologiese innovasie wat ryk lande aansienlik meer bevoordeel het as arm lande.
4. Gevolglik: ongebalanseerde nywerheids- en welvaartgroei in 'n geslote wêreldstelsel waarin tien persent van die wêreldbevolking tagtig persent van die wêreld se rykdom by hulle vergaar terwyl hulle die eksterne nuwe-effekte, soos atmosfeer- en seebesoedeling, van hulle oordadige praktyke op almal se skouers plaas;
5. Tagtig persent van die wêreldbevolking is vasgevang in 'n laevlakarmoedestrik as gevolg van 'n (endemiese) tegnologiese agterstand, kwynende natuurbronne en hoë bevolkingsgroei – terwyl die ryk lande met lae bevolkingsgroei, 'n verouderende bevolking en nuwe tegnologie te doen het;
6. Natuurbronbenutting word deur beide gulsigheid en oorlewingsnood ooreis: ryk lande deur 'n hoëvlak-verbruikerseconomie, welvaartversugting en nywerheidspraktyke wat veral die atmosfeer en oseane besoedel, en arm lande hoofsaaklik deur 'n oorlewingsnood wat die volhoubaarheid van hulle skaars natuurbronne bedreig;
7. As gevolg van hierdie maatskaplike en ekonomiese wanbalanse was die “ou globale normaal” waarskynlik nie volhoubaar nie en ryp vir 'n skok, soos die Covid-19-pandemie, om 'n globale herskikking aan die gang te sit waarvan die eindresultaat nog vir almal 'n raaisel is;
8. Ons leef nou in “postnormale tye”: 'n “tusseninperiode” waar ou sienings aan die uitsterf is, nuwe sienings nog moet ontwikkel, en baie min dinge vir mense sin maak.

As die wêreldsituasie aan die begin van 2020 onvolhoubaar was, dan nog des te meer die situasie in Suid-Afrika. Dit is nie nodig om breedvoerig hieroor uit te wei nie, want die neerdrukkende maatskaplike en ekonomiese situasie in hierdie land is welbekend, en 'n bron van groot kommer vir elke denkende Suid-Afrikaner. Suid-Afrika was alreeds in Maart 2020 toe die Covid-19-bom ook hier gebars het, politiek, maatskaplik en ekonomies diep in die knyp. Die bronne van ekonomiese vooruitgang wat Suid-Afrika vanaf die land se ekonomiese ontwaking in 1880 so goed gedra het – landbou en mynbou – het vanaf veral die 1980's momentum begin verloor. Nywerheidsontwikkeling kon na die 1990's nie meer die soort stukrag aan Suid-Afrika se ekonomiese ontwikkeling voorsien as wat dit sedert die Tweede Wêreldoorlog tot die 1980's gedoen het nie. Teweens, die bydrae van vervaardiging tot Suid-Afrika se bruto binnelandse produk het vanaf 21 persent tot 6 persent gedaal sedert 1990, en dit behoort vir elke Suid-Afrikaner 'n bron van groot kommer te wees. Vervaardiging en konstruksie is die natuurlike ekonomiese bestemming vir Suid-Afrika se groot maar swak opgeleide arbeidsmag as landbou en mynwese nie meer die mas kan opkom nie.

'n Saambondeling van ineengeweeftde krisisse staan Suid-Afrika in die gesig, byvoorbeeld lae tot negatiewe ekonomiese groei, 'n groot en groeiende skuldmas, 'n oorbelaste (en skynbaar

polities ingeweeft) “staatsdiens”, hoë en steeds stygende werkloosheid, ’n fiskale afgrond met ’n kwynende belastingbasis, toenemende eise vir maatskaplike steun, terwyl die vermoë van die werkloos om uiteindelik vir hulleself te sorg deur swak opleiding en ’n disfunksionele opvoedkundige stelsel gekortwiek word, en nog meer. Suid-Afrika se kraaines van krisis vra om skeppende, vernuwende denke terwyl die land nog steeds voortploeter om vanuit die ou kognitiewe tuisland van ’n natuurbronekonomie, groepkonflik en vorme van rasgebaseerde politiek na oplossings te soek: terwyl die werklike rykdom van ’n land in die karakter en waardighede van sy mense en sterk maatskaplike kapitaal<sup>24</sup> geleë is.

Die Nasionale Ontwikkelingsplan (NOP) (2012) is nou ongeveer agt jaar oud: dit is ’n uitstekende diagnose, omvattend in ontleding en duidelik in probleemidentifikasie, maar in soverre dit implementering aangaan, is die fokus onvoldoende en gaan dit – soos voorgelê – uiters moeilik implementeerbaar wees.<sup>25</sup> Die huidige regering se bewese onvermoë om planne deur te voer is ’n probleem, maar dit is te betwyfel of enige ander regering (as sentrale regering) dit suksesvol sal kan deurvoer. Die NOP sal waarskynlik makliker van onder na bo implementeer kan word as van bo na onder.

Die huidige benadering van die Suid-Afrikaanse regering is in wese grootliks ideologiesentralisties. Daarbenewens is daar ook ’n geneigdheid om per geleentheid hase uit die hoed te pluk, soos byvoorbeeld president Ramaphosa se visie om die Wêreld-Ekonomiese Forum se “Vierde Nywerheid Rewolusie” in Suid-Afrika van stapel te stuur, terwyl dit die land beter sou pas om eerder na ’n ontwikkelingstrategie vir die vervaardiging- en konstruksiesektore te kyk. Ander haas-uit-die-hoed-optrede is radikale ekonomiese transformasie met sy veronderstelling dat Suid-Afrika se rykdom in geld en goed lê, terwyl dit in die gehalte van sy maatskaplike kapitaal setel.

’n Ander rede waarom ’n sentralistiese benadering tot ontwikkeling in Suid-Afrika moeilik gaan werk, is omdat ware demokrasie oor die afgelope 26 jaar, soos ook elders in die wêreld, onder groot druk gekom het hier ter plaatse. Verteenwoordigende politiek is vervang deur wat Koos Malan (2011) ’n “politokrasie” noem, waarin politieke partye burokratiese instellings geword het waardeur partydienstigheids kieserdienstigheid vervang het. Suid-Afrikaanse politiek het daardeur waarskynlik verander in ’n vyand van die land se toekoms.

Dit is nie die doel om hier die Suid-Afrikaanse problematiek volledig te behandel nie, maar slegs om daarop te wys dat Suid-Afrikaners dit nog nie reggekry het om uit hulle kognitiewe tuisland van voor 1994 te ontsnap nie. Die land leef dus nou al vir 26 jaar in postnormale tye (PNT), wat in 2020 met die Covid-19-pandemie ’n nuwe, selfs meer verwarrende, betekenis gekry het. Suid-Afrikaners ervaar ’n diep onsekerheid oor die pad vorentoe – en momenteel ook ’n gevoel van diepe magteloosheid en “onoorwinlike onkunde” oor waar die oplossings lê. Intussen weet ingeligte persone wat die uiteinde vir Suid-Afrika sal wees indien daar nie onverwyld doelmatig en dringend opgetree word om oplossings buite (en bo) bestaande Suid-Afrikaanse wêreldbeskouings, paradigmas, houdings en ideologieë te

<sup>24</sup> Maatskaplike kapitaal berus op mensevermoëns, maar sy stukrag lê in goeie organisasie en sosiale netwerke. Die “beleggingsbank” van maatskaplike kapitaal lê in gehalte-gemeenskapsinstellings, in goeie maatskaplike en ekonomiese netwerke, in aktiewe burgerlike organisasies, in die ontwikkelingskultuur van ’n gemeenskap, in ’n interne lokus van beheer (’n sin vir selfverantwoordelikheid), in ’n gevoel van betekenis binne ’n gemeenskap, in ’n sterk gedeelde waardestelsel en etos, in ’n sin vir billikheid en respek vir menswaardigheid.

<sup>25</sup> National Planning Commission, Republic of South Africa. 2012. *National Development Plan*. <https://www.gov.za/sites/default/files/Executive%20Summary-NDP%202030%20-%20Our%20future%20-%20make%20it%20work.pdf>.

vind nie. Met ander woorde, daar staan 'n Swart Olifant in Suid-Afrikaanse raadsale wat trompop benader moet word, anders kan sake vorentoe baie skeep loop. Daar is nie meer die luukse van 'n tydspeling nie: die voorheen bespreekte postnormale kruiping (wat die swart jellievise in spel bring) en die postnormale sloer wat tekenend is van die volhardingsgedrag om na die ou kognitiewe tuisland terug te keer (dit wil sê, ou denke en houdings te koester). Dit is nou tyd om bo verdelende denke, verdelende houdings en verdelende politiek uit te styg, om goedontwerpte kanteelbestuurprosesse deur te voer en dan met nuwe houdings en denke nuwe, skerp gefokusde planne te beraam.

Die huidige probleme van korrupsie en misdadigheid is simptome van 'n verdeeldheid, vervreemding, polarisasie, ongelykheid, armoede en oorlewingsvrees tussen groepe mense (ons teenoor hulle). Eiegroeppersepsies wat “ander mense” (in hulle kollektiewe psige) ontmens, dui op 'n afwesigheid van die meelewing wat so noodsaaklik is om 'n sterk samelewing te bou. Ontmensing is 'n ernstige maatskaplike patologie wat dwars in die pad staan van samelewingsbou en die ontwikkeling van maatskaplike kapitaal.

Dit is nodig dat misdadigheid en korrupsie aangespreek moet word, maar dit alleen is hoegenaamd nie voldoende om die land op 'n ontwikkelingsbaan te plaas nie. Mense moet leer om te sien en te verstaan wat werklik in Suid-Afrika aan die gang is, anders oorheers ou denke en waardes. Mense se denke en waardes kan daardie (voorheen bespreekte) “vreemde aanlokkers” word wat kan help om verwickelinge in hierdie land in 'n positiewe rigting te stuur. Suid-Afrikaners se Groot Trek is vandag na 'n nuwe kognitiewe tuisland waarin 'n nuwe bewustheid, nuwe wêreldbeskouings en sterk waardes stukrag gee aan samelewingsbou. Hulle moet saam nuwe ideale ontdek en saam werk om daardie ideale te verwesenlik. Nuwe simbole van eenheid is nodig om as blywende ligbakens te dien op die pad vorentoe. Samelewingsbou vereis dat die individu en sy gemeenskap die belangrikste rolspelers in 'n vernuwingsproses is, en nie die staat of 'n politieke party nie. Daarom behoort enige vernuwingsproses vanaf onder te begin: vanaf persoonlike inisiatiewe en vanuit plaaslike gemeenskappe, wat dan opwaarts versprei en uitgroeï soos 'n andersoortige “virusinfeksie”, wat die Suid-Afrikaanse landskap oorspoel met skeppende, meelewende vernuwingsaksies.

## BIBLIOGRAFIE

- Ackoff, R.L. 2001. *A brief guide to interactive planning and idealised design*: <https://eaasos.info/Content/Downloads/AckoffGuidetoIdealizedRedesign.pdf> [31 Mei 2001].
- Baumann, Z. & Mauro, E. 2016. *Babel*. New York: Wiley.
- Bibri, S.E. 2018. Backcasting in futures studies: a synthesized scholarly and planning approach to strategic smart sustainable city development. <https://link.springer.com/article/10.1186/s40309-018-0142-z> [27 Julie 2018].
- Black Elephant. Postnormal Times: <https://postnormaltim.es/black-elephant/> [15 Mei 2020].
- Black Jellyfish. Postnormal Times: <https://postnormaltim.es/black-jellyfish/> [15 Mei 2020].
- Black Swan. Postnormal Times: <https://postnormaltim.es/black-swan/> [15 Mei 2020].
- Boulding, K.E. 1966. The economics of Spaceship Earth. In Jarret, H. 1966. *Environmental Quality in a Growing Economy*. Baltimore: MD. Resources for the Future/Johns Hopkins University Press, pp. 3-14.
- Centre for Postnormal Policy and Futures Studies: [https://www.cppfs.org/#\[object%20Object/](https://www.cppfs.org/#[object%20Object/) [16 Mei 2020].
- Cilliers, P. 1998. *Complexity and postmodernism*. London: Routledge, pp. 4-7.
- The Covid Chronicles. 2020: <https://postnormaltim.es/>. [16 Mei 2020].
- De Jouvenel, B. 1967. *The art of conjecture*. New York: Basic Books.
- Del Pino, J.S., Jones, C. & Mayo, L. April 2020. The Covid Chronicles. The Postnormal Perfect Storm Part 1: <https://postnormaltim.es/insights/postnormal-perfect-storm-part-1> [16 Mei 2020].

- Del Pino, J.S., Jones, C. & Mayo, L. April 2020. The Covid Chronicles. The Postnormal Perfect Storm Part 2: <https://postnormaltim.es/insights/postnormal-perfect-storm-part-2> [16 Mei 2020].
- Del Pino, J.S., Jones, C. & Mayo, L. Mei 2020, The Covid Chronicles. The Postnormal Perfect Storm Part 3: <https://postnormaltim.es/insights/postnormal-perfect-storm-part-3> [21 Mei 2020].
- De Geus, A. 1991. Scenario-based planning: managing by foresight. *The Systems Thinker*. Vol 7, No 1: <https://thesystemsthinker.com/wp-content/uploads/pdfs/010701E.pdf> [1 Januarie 1990].
- Duterte vows to 'shoot dead' lockdown violators as unrest grows in Philippines. *The Telegraph*. 2 April 2020: <https://www.amnesty.org/en/latest/news/2020/04/philippines-president-duterte-shoot-to-kill-order-pandemic/> [16 Mei 2020].
- Flood, R.L. & Carson, E.R. 1988. *Dealing with complexity*. New York: Plenum Press, pp. 126-124.
- GUPTA, V. 2009. *On Black Elephants*: <http://vinay.howtolivewiki.com/blog/flu/on-black-elephants-1450> [17 Mei 2020].
- Henig, R.M. 2020. *Experts warned of a pandemic decades ago: Why weren't we ready?* National Geographic: <https://www.nationalgeographic.com/science/2020/04/experts-warned-pandemic-decades-ago-why-not-ready-for-coronavirus/> [16 Junie 2020].
- Hilgard, E. R. 1980. "The Trilogity of Mind: Cognition, Affection and Conation". *The Journal of the History of Behavioural Sciences* 16:107-17.
- Inayatullah, S. 1998. Causal layered analysis: Poststructuralism as method. *Futures* Volume 30(8), October 1998, pp. 815-82.
- Janis, I. L., & Mann, L. 1977. *Decision making: A psychological analysis of conflict, choice, and commitment*. New York: Simon & Schuster Free Press.
- Jones, C. 2020. Covid-19 is die perfekte postnormale storm: <https://www.netwerk24.com/Stemme/Aktueel/covid-19-is-die-perfekte-postnormale-storm-20200521/> [22 Mei 2020].
- Lehman, R. & Young, J. 2016. *How Avoidance Destroys Strategic Initiatives*. INSEAD: <https://knowledge.insead.edu/blog/insead-blog/how-avoidance-destroys-strategic-initiatives-4699> [20 Mei 2016].
- Malan, K. 2011. *Politiokrasie: 'n peiling van die dwanglogika van die territoriale staat en gedagtes vir 'n antwoord daarop*. Pretoria: PULP.
- Meadows, Donella H; Meadows, Dennis L; Randers, Jørgen; Behrens III, William W. 1972. *The Limits to Growth: A Report for the Club of Rome's Project on the Predicament of Mankind*. New York: Universe Books.
- Nicolis, G. & Prigogine, I. 1977. *Self-Organization in Nonequilibrium Systems. From Dissipative Structures to Order through Fluctuations*. New York: J. Wiley & Sons.
- National Planning Commission. Republic of South Africa. 2012. *National Development Plan*: <https://www.gov.za/sites/default/files/Executive%20Summary-NDP%202030%20-%20Our%20future%20-%20make%20it%20work.pdf> [15 Augustus 2012].
- Prinesha, N. 2020. South Africa booze, tobacco ban created new criminal networks. Criminal operators are now embedded in the supply chain and it will take years to reverse that, tax official says. *Biz News*: <https://www.biznews.com/briefs/2020/09/08/tobacco-ban-2> [7 September 2020].
- Prigogine I. & Stengers I. 1984. *Order out of chaos: Man's new dialogue with nature*. New York: Bantam Books.
- Rao, V. 2012. Welcome to the Future Nauseous. Ribbonfarm constructions in magical thinking: <https://www.ribbonfarm.com/2012/05/09/welcome-to-the-future-nauseous/> [9 Mei 2012].
- Sheehan, M.C. & Fox, M.A. 2020. Early Warnings: The Lessons of Covid-19 for Public Health Climate Preparedness. *International Journal of Health Services*. 2020 Jul; 50(3):264-270: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7288851/> [9 Junie 2020].
- Spies, P.H. 2019. Process-Based Evaluation of the Potential Affectiveness of Futures Studies as a Profession. *World Futures Review*, July 26, 2019, pp. 308-319.
- Taleb, N.N. 2007. *The black swan: the impact of the highly improbable*. London: Penguin Books.
- The Natural Step: Backcasting: <https://www.naturalstep.ca/backcasting> [7 Maart 2016].
- Toffler, A. 1970. *Future Shock*. New York: Random House.
- Tools for Futures Thinking and Foresight Across UK Government: [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/674209/futures-toolkit-edition-1.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/674209/futures-toolkit-edition-1.pdf) [8 Julie 2014].
- Warzel, C. The New York Times: When Will Life Be Normal Again? We Just Don't Know. 13 April 2020: <https://www.nytimes.com/2020/04/13/opinion/coronavirus-what-we-know.html?searchResultPosition=1/> [24 April 2020].