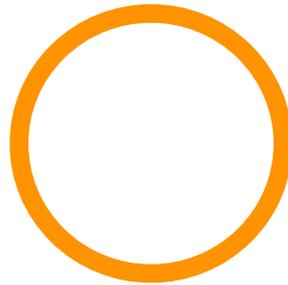


Evolution Spirals

Mónada



Los contenidos de este documento son propiedad de Beatriz Catala y Luc van der Horst y están protegidos por los derechos de propiedad industrial e intelectual. Esto afecta a los textos, imágenes, diseño, signos distintivos, marcas, nombres comerciales, contenidos, estructura, diseño y forma de presentación, así como al conjunto que conforman, reservándose el titular los derechos sobre los mismos. El usuario tiene prohibida la reproducción, transformación, distribución, comunicación pública y, en general, cualquier otra forma de explotación de los elementos referidos en el apartado anterior sin autorización expresa de sus autores.

Introducción	3
Relatividad absoluta	4
Definición de la mónada	5
Atributo: universalidad	8
Entre la nada y el todo	8
Culturización de la mónada	9
Caracterización de la mónada	11
La mónada de la persona y organización	12
Liberación de la mónada	13
Ensamblar y reconocer la mónada.	14
Preguntas	16
Principios sistémicos	17
Usos en consultoría / coaching	17
Conclusión	18
Bibliografía	19

Mónada

El origen de todo

*En todas las cosas, naturales y humanas,
el origen es lo más excelso.*

Platón

Introducción

¿Cuáles son los elementos que definen un sistema?

Es una obviedad, pero nada emerge de la nada. Todo sistema requiere materia prima.

¿De algo estará hecho! ¿Cuál es la materia prima del sistema en cuestión?

Esta pregunta directamente implica otra pregunta: ¿Desde qué perspectiva?

Ponte en el escenario de describir una *start up* como sistema. Mencionarás muy probablemente: los fundadores, desarrolladores, algún vendedor y unos empleados para labores administrativas. De acuerdo, esta es la entidad. ¿Son los elementos completos para entender lo que es la *start up*?

Desde una perspectiva de negocio, ¿añadirás a los inversionistas, los clientes potenciales, el mercado potencial, sus competidores?

Y desde una perspectiva técnica, ¿añadirás a la tecnología que desarrollan, sus fuentes de conocimientos, licencias, y sus equipos de última tecnología?

Es probable que también los familiares y amigos de los fundadores y desarrolladores tengan una influencia en sus prioridades, formas de trabajar y tomar decisiones por ejemplo.

Y ¿la *start up* es el centro del sistema, o más bien es la familia del fundador, para quien su empresa cobra sentido? ¿O es la tecnología a la que contribuye en su desarrollo? Este sistema tiene un límite, una frontera? Si preguntamos por el sistema de una persona ¿de qué sistema estamos hablando?

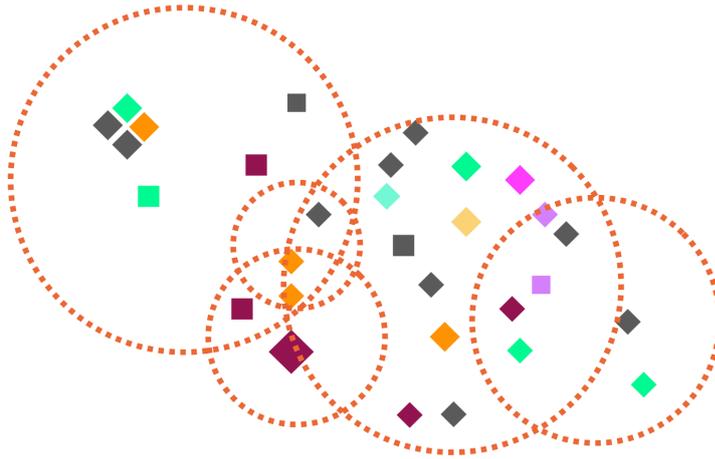
Cada persona pertenece a múltiples sistemas. El sistema biológico, el sistema social familiar, societal, el sistema profesional, económico, etc. En un sistema esta persona es jefe de proyecto, en otro sistema es Pedro, o vector de contagio, o padre, ciudadano, consumidor, etc.

Cada una de estas perspectiva desvela un sistema formado por elementos en relación mutuamente relevante entre si. Los sistemas conviven y se solapan; además pertenecen a y se componen de múltiples sistemas, formando ecosistemas. Ya vemos que la respuesta a la pregunta inicial no es muy evidente.

Ecosistema según la RAE:

Sistema constituido por un medio y los seres vivos que habitan en él, así como por sus relaciones mutuas.

Antes de ahondar en el sistema, vamos a dirigir primero nuestra atención al mismo y tomar contacto con él, experimentar su presencia. ¿De qué sistema estamos hablando?



Relatividad absoluta

Todas las discusiones anteriores resultan de nuestra limitación de ver en multidimensiones ya que hacemos representaciones planas y como máximo en 3D, y nuestra limitación de ver todos los elementos y sus características en una misma mirada. Cuando pongo mi atención en un aspecto, no veo los demás. Y si pongo mi atención para abarcar todo los elementos, la imagen se vuelve difusa. Además, solo tenemos acceso a imágenes mentales del sistema, y no a la realidad del sistema mismo. El sistema es el que es, y no le importa nuestras representaciones mentales en un primer lugar para ser, si bien, como veremos más adelante, le impacta.

Para acercarnos **al atributo más primigenio** de todos los atributos que representa la mónada, estamos frente a un reto. No sabemos aún qué configura, ni cómo se configura el sistema, menos el propio sistema, ¿cómo vamos entonces poder dirigir nuestra atención al mismo?

La mónada tiene que ser absolutamente relativa, es decir, que solo se puede definir a si misma sin la intervención externa, por su naturaleza primigenia. En el momento que utilizamos algún criterio para describirlo, incluso una idea de cuál es el sistema, hacemos uso de algún criterio que es anterior a la mónada.

En lugar de negar nuestra dificultad para ver la mónada, vamos a integrar precisamente el mapa mental que tenemos de la mónada.

Pero antes, vamos a procurar abstraernos un momento de nuestras representaciones mentales y ponernos conceptualmente en el lugar del sistema mismo, e imaginarnos lo que es la mónada y su función sistémica.

Esto nos ayudará a entender cómo nuestra representación trunca su función y cómo podemos limitar su impacto.

Recordemos que la progresión de atributos sistémicos nos va a desvelar de menor a mayor complejidad las cualidades de los sistemas. ¿Cuál es el punto de partida de la existencia de un sistema antes del cual no puede haber otra cosa? La mónada es el primer contacto con la existencia del sistema, antes de cualquier valoración y distinción. *Es el principio* verdaderamente primero. Nosotros como observador y las representaciones que nos hacemos del sistema son parte de la mónada. No hay nada anterior o fuera de la mónada. No hay creador antes de la mónada.

La mónada esta antes del dilema de qué vino antes, si el huevo o la gallina.

Definición de la mónada

Mónada de Leibnitz, filósofo y matemático alemán del siglo XVII: "Cada una de las sustancias indivisibles, pero de naturaleza distinta, que componen el universo". (RAE).

La mónada es

el primer nivel de existencia no organizada con potencial infinito.

La mónada no puede ser entendida. Es lo dado. Nos pone en contacto con lo más inmediato. Significa todo sin distinción de bueno o malo, etc. Es Hyle.

Definición de Hyle según Merriam Webster: "...Materia en su estado primordial, desorganizado".

Aristóteles le dio un sentido filosófico definiendo la sustancia primaria como aquello que no se puede explicar por, ni atribuir a otra cosa. Hyle está asociado con potencialidad, el elemento sobre el cual se actúa, que puede adquirir forma y someterse a la transformación. Es un medio y se consideraba como desprovisto de cualidad.

La mónada se inicia a sí misma, es el proceso de inclusión.

Una familia se hace a sí misma, ¿cierto?. No hay quien compone los padres y añade hijos hasta componer una familia. Una empresa también empieza con una o un par de personas, que incluyen a otras, que a su vez incluyen a otras, etc.

Aquel que aparentemente desde fuera constituye una organización, es en realidad parte del sistema. Ojo, seamos cuidadosos con no confundir organización con sistema. El sistema no entiende de estructura legal como límite del sistema. La modalidad formal es también un elemento más de la mónada del sistema.

El universo de pensamientos y ideas también se tiene que generar desde nuestras propias mentes. Nadie las pone en nuestra mente, sino que la mente las tiene que generar y hacer suya. Y qué es la mente, sino las ideas y pensamientos ya existentes que la componen.

La mónada tiene su propia fuente de energía.

En el mismo orden de idea de que la mónada se inicia a sí misma, la mónada incluye a su fuente de energía. Sin alimentos, sin sol, sin oxígeno no existiríamos. Somos partes del mismo sistema desde una perspectiva biológica. Las fuentes de energía que alimentan el dinamismo del sistema, pueden también ser del dominio social, emocional, intelectual, etc.

La mónada es una diversidad de elementos unificados por un carácter común que emerge con la diversidad: la unidad está en la diversidad y la diversidad está en la unidad.

Diversidad:

La **diversidad** hace alusión al reconocimiento de la **diferencia**, pero no son sinónimos: cuando se hace referencia a la diversidad, su objetivo es entender el conjunto, la pluralidad, la multiplicidad, el universo como la integración de lo diverso. **Diferenciar** implica valorar, comparar elementos, mientras la diversidad se refiere a **la cualidad del todo**.

En las teorías de la complejidad, se identifica la diversidad como el grado de heterogeneidad de los agentes (elementos) en un sistema. Esto condiciona formas débiles vs. fuertes de emergencia de organización y/o de una nueva cualidad, y también ha ayudado a explicar la emergencia de uno vs. múltiples niveles de orden (sistemas y sub-sistemas), particularmente en entornos sociales complejos.

Unidad:

La unidad de la mónada es de un tipo inclusivo peculiar. No está definida por un límite que separa lo incluido de lo excluido. Una metáfora es la iluminación de una vela en una habitación oscura, que se desvanece cuanto más nos alejamos de la vela: no hay discontinuidad, sino sólo una especie de gradación de intensidad. Esta imagen solo sirve para liberarnos de las limitaciones de pensar en clases o conjuntos y tendrá que ser ignorada, porque ya implica una valoración de cerca o lejos, porque cada elemento en la periferia es el centro de un sistema. La unidad tiene un horizonte abierto.

La unidad está en la diversidad, es decir que la unidad emerge de la relevancia mutua entre los elementos.

La diversidad está en la unidad, significa que el hecho de que haya unidad posibilita la emergencia de la diversidad. Ilustrando de forma simplificada, la figura de familia emerge al contemplar padres e hijos y sus relaciones, y reconocemos a los

integrantes como padres e hijos porqué pertenecen a la familia. Veamos unos ejemplos:

1. Un equipo de diez programadores con la misma cualificación y carácter de personalidad. Este grupo no tiene diversidad y el carácter unificador que emerge es el mismo que el individual. Es una colección de de programadores.
2. Un conjunto que se compone de un programador, un líder, una plataforma de *software*, un servidor de alta potencia, una teoría de inteligencia artificial, un desarrollador experto, un creativo, un inversionista en búsqueda de un proyecto. Este conjunto tiene una alta diversidad, y podemos entrever un carácter unificador de una start up en tecnología que podría cobrar vida.
3. Un programador, un pájaro, un olor a fresa, un Lego, una idea política, una emoción de alegría, etc. Tiene una alta variedad sin relación significativa entre los elementos, y sin unidad. Tiene elementos diferentes, sin embargo, no tiene diversidad.

La mónada comienza cada vez de nuevo. Nunca es completa, siempre incluye. Todo sale de todo y vuelve a entrar en todo. Lo que emerge de la diversidad se convierte en parte de la mónada. Cada elemento que se incluye en la mónada actualiza la totalidad, que a su vez atrae una nueva inclusión. **La monada está viva**, es una «ecología».

Cuando en un equipo de tres amigos que se reúne para salir de vez en cuando de copas, se une un cuarto amigo deportivo, (que también le gusta pasárselo bien), se incorpora un nuevo elemento que actualiza la diversidad gracias a su gusto por el deporte. Si el grupo de cuatro ahora sale de vez en cuando a hacer deporte, (antes se limitaban a las copas), ya tenemos un nuevo carácter unificador: amigos deportivos. Sobre esta nueva base, el grupo puede incluir a más variedad de deportistas. Ya como grupo de 15 personas, un recién integrado emprendedor proponer constituir un club. Ahora los amigos deportivos son miembros del club. En este camino, ciertos amigos han salido del grupo por no encontrar ya su lugar, mientras otros entran, y con ello este sistema tiene vida. Este sistema incluye ahora 15 "personas", las actividades "copas", "desportes", y una entidad "club".

En el mundo de las ideas, habremos experimentado lo mismo en procesos de lluvia de ideas, añadiendo ideas por asociación, o por qué una idea tiene cierta relevancia mutua con las demás. Con cada nueva idea, el conjunto toma una nueva forma y va experimentando una deriva determinada por las ideas que se incluyen.

Y así también con nuestras creencias y la cultura en general, que incluye nuevos elementos y "vive" una deriva evolutiva con cada actualización del conjunto.

La mónada no tiene limite, sino un horizonte.

Ya mencionamos la metáfora de la luz que no conoce un limite en el que acaba la luz y empieza la oscuridad. Un organización puede definirse artificialmente como aquellos

empleados con un contrato y los bienes del que son propietarios, sin embargo enseguida veremos que esta "organización" está anidada en una red de contratistas, proveedores, clientes, socios, etc, en la que no podemos marcar los límites desde la perspectiva del sistema.

La mónada no tiene centro ni periferia, **cada punto de la periferia, es el centro.**

En resumen: una verdadera mónada se define a sí misma, se hace a sí misma, tiene su propia energía, expresa una visión de unidad a su manera, es viva, es cambiante, comienza cada vez de nuevo, no tiene límites. Nunca es completa, siempre incluye.

Atributo: universalidad

El atributo que deriva de la diversidad en la unidad, es la universalidad, entendida como inclusividad o exhaustividad, sugiriendo que algo abarca o engloba todas las posibles variaciones o manifestaciones dentro de un cierto ámbito. Todo elemento de la mónada es igual, no viene antes o después, es más importante o menos, o por encima o abajo.

Según la RAE:

2. adj. Que comprende o es común a todos en su especie, sin excepción de ninguno.
3. adj. Que lo comprende todo en la especie de que se habla.

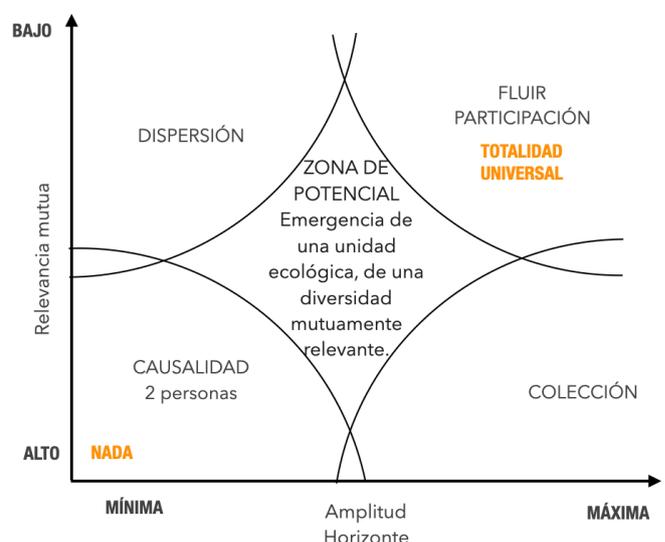
Entre la nada y el todo

Una mónada de rica diversidad existe en una zona entre la nada y la totalidad universal.

En una zona entre los dos extremos está el potencial, emerge un carácter común de la diversidad de elementos que tienen un significado mutuo.

Una mónada con pocos elementos y alto nivel de relevancia mutua esta regida por la pura causalidad y no tiene potencial de vida propia. En la mónada que comprende la totalidad infinita se diluye la relevancia mutua y está caracterizada por el fluir de la vida, sin capacidad de tener vida propia, si bien de acoger vida en su seno.

Una mónada de infinidad de elementos



iguales, es una colección de elementos, de la que no emerge otro carácter unificador que la del elemento individual. Y una mónada de pocos elementos sin relevancia mutua, es un grupo de elementos dispersos del que no emerge ni un carácter unificador.

Lo vivo está en una zona entre la nada y el infinito, y entre la diversidad inexistente por ausencia de diferencia, y por exceso de diferencia entre elementos. Es una zona de la complejidad como un todo, en la que la amplitud de diversidad es relevante para la propia diversidad.

Zona de complejidad.

Veremos la similitud con la matriz de Stacey y el modelo Cynefin de Dave Snowden quienes caracterizan la complejidad en relación a una situación o como naturaleza de un sistema.

El modelo Stacey es un marco desarrollado por Ralph Stacey que categoriza los problemas en cuatro dominios: simple, complicado, complejo y caótico. El modelo considera el grado de certeza del problema y el nivel de acuerdo sobre lo que debe hacerse.

El modelo Cynefin es un marco conceptual utilizado para entender la complejidad en contextos organizacionales. Propuesto por Dave Snowden, similar al modelo de Stacey, clasifica los sistemas en cuatro dominios, simple, complicado, complejo, caótico, añadiendo un quinto, el dominio de la confusión. Ahonda en los diferentes enfoques de gestión y resolución que requiere cada dominio.

Es importante mencionar que los dominios pueden verse como epistemológicos (la forma de conocer el sistema) o ontológicos (la naturaleza del sistema). Es decir, podemos categorizar una situación, por ejemplo, mi hijo llega tarde a casa, como una situación simple que requiere acordar una actitud diferente; o como una situación compleja que se inscribe en un contexto social y cultural de los jóvenes de su generación, y cuestiona también la educación actual. El abordaje a una situación puede ser simple o compleja, independientemente de la naturaleza simple o compleja del sistema en el que acontece la situación.

Culturización de la mónada

Desde el punto de vista del sistema mismo, un sistema con una mónada de adecuada riqueza, es decir, complejidad, tiene un potencial de *lifeliness*. Una mónada demasiado pobre está en la zona de la causalidad en la que no puede tener vida propia.

La mónada condiciona todos los atributos de un sistema, desde su vitalidad, evolución, impacto e influencia. Es el primer atributo sistémico, desde el que derivan los siguientes atributos. Por lo tanto, todo lo que afecta a la capacidad de vivir de la mónada, como por ejemplo nuestro mapa mental, afectará todos los demás atributos sistémicos.

Desde la perspectiva de la mónada, todo elemento de la mónada es igual, no es más importante o menos, o por encima o abajo. La mónada es la que es. Sin embargo, cuando ponemos nuestra atención en un sistema, en poco tiempo anquilosamos el sistema en un mapa mental que revela más nuestra forma de pensar sobre el sistema, que el sistema mismo.

Cómo observador, independientemente de la riqueza del sistema, podemos tener una imagen pobre de la mónada, en la que la abordaremos desde una lógica de causa - efecto, o una visión demasiado amplia, en la que cualquier capacidad de intervención se nos escapa.

Otro peligro evidente al descubrir el sistema son los juicios. El juicio tiende siempre hacia el cierre de la inclusión y reduce la diversidad de la mónada: anquilosa el sistema desde el mero inicio.

La interpretación de la monada afecta a su libertad y evolución. La limitación del entendimiento de la monada tiene múltiples formas. Ejemplos son:

- Una mirada con una amplitud demasiado limitada o demasiado extensa.
- La mera enumeración automática de elementos : padre, madre, hermanos, primos, abuelo, etc...
- La tendencia a pasar de la diversidad a la **diferenciación** y, por tanto, a la exclusión mutua: los exitosos, los perdedores, el experto, el mayor, etc.
- **Cristalizar**: es decir filtrar los elementos que corresponden a una narrativa consolidada: los explotados, los que tienen el poder, el capital, el sistema económico, el consumo.
- Permitir que mónadas secundarias **suplanten** el papel de la mónada primaria, por ejemplo cuando ponemos la empresa dentro de la mónada de un departamento, cuando es al revés.
- **Clasificar** los elementos de la mónada original. Por ejemplo, nuestra atención se ve atrapada en los roles del equipo: jefe de proyecto, responsable de compras, que limita la riqueza inherente de cada elemento. El jefe de proyecto es Pedro con sus pensamientos, emociones, capacidades, ey demás roles como es ser padre, etc.
- **Abstraer**: generalización, conceptualización que eliminan: en este sistema empresarial estamos los competentes.
- **Excluir** algo fuera del sistema implica una valoración, una dualidad, y consecuentemente es parte de la mónada. En "Mi abuelo que nos abandonó no es parte de mi sistema familiar.", el abuelo es parte de la mónada. Es un matiz sutil con la no-inclusión, que induce que este elemento no tiene relevancia para la mónada y ni se ha contemplado.

Caracterización de la mónada

Podemos caracterizar de forma cuantitativa y cualitativa el mapa mental que tiene una persona o colectivo de la mónada en un determinado momento.

A nivel cuantitativo, encontramos la **amplitud y profundidad** de elementos que se han incluido. La profundidad se refiere a al grado de distinciones de los elementos. Mis "hermanos" tiene menos profundidad que "Juan, Marcus y Maria". Y la amplitud es mayor si incluyo mis primos también.

Mayor amplitud y profundidad puede o no aumentar la diversidad de la mónada. A falta de relevancia mútua, muchos elementos pueden ser diferente entre si, sin conseguir una diversidad del conjunto. Recordemos que la diversidad está en una unidad, y vice versa.

Por lo tanto, a nivel cualitativo, podemos valorar el nivel de diversidad de la mónada, como pobre o rica. Obsérvese cómo experimenta las siguientes mónadas, la unidad que emerge en cada una y su claridad.

- (1) Mi jefe, y mi colega, el jefe de proyecto, yo.
- (2) mi jefe, el CEO del cliente, la inversión en una nueva fábrica de tecnología renovable, el consumidor y yo
- (3) mi familia, mi preocupación por el medioambiente, la persistencia de mi jefe, el CEO de una empresa de energía convencional, los amigos Juan, Marcus y Elena del comité de dirección del CEO, el subsidio del estado, la inversión de la fábrica, la comunidad de la futura fábrica, los centros de sensibilización de los consumidores, la orientación política de la comunidad y yo
- (4) El CEO de una empresa, las familias, el medioambiente, mi necesidad de ganar dinero, un mesa, el club de deporte, la inteligencia atificial.

(1) hasta (3) van de menos a más diverso. De más pobre a más rica.

Sin embargo, (4) es más difusa que (3), ya que los elementos tienen limitada relevancia mutua.

Una mónada de baja diversidad o no puede tener una ecología con potencial de tener una vida propia, de hacerse a sí misma y evolucionar.

En el primero caso, por escasez de elementos, no hay quién para la acción creativa, estamos en territorio de causa-efecto, con enfoque a la tarea. Una sensación de control, sin embargo, es ilusoria por no tener perspectiva sobre el impacto en el sistema más amplio, y no permite cristalizar un sentido más allá de la tarea.

Los síntomas son:

- ▶ Automatismo, rutina, sedimentación, reactivo

- ▶ Enfoque en la tarea, sin conexión con el propósito, sin acceso a una visión estratégica.
- ▶ Sometido a la dinámica de causa-efecto a la merced del sistema.
- ▶ Inconsciencia del impacto e influencias recíprocas: a qué afecto y qué me afecta.
- ▶ Poca amplitud de respuestas, soluciones, alternativas de resoluciones frente a problemas y desafíos.

En el segundo caso, por falta, o dilución del carácter unificador, no se puede extraer un sentido para originar una acción.

Los síntomas son:

- Dispersión, baja pertenencia, desenfoque
- Alejamiento del propósito, demasiadas demandas contradictorias, incapacidad de dar un sentido a aquello que pasa.

Anquilosar la mónada limita la diversidad intrínseca de la verdadera mónada, es decir no la dejamos respirar y mantenerse viva en el proceso de inclusión, lo cual afecta a todas las potencialidades del sistema.

La mónada de la persona y organización

Como punto de partida, podemos considerar la monada como el conjunto de los elementos que componen el sistema.

Pongamos un ejemplo para ilustrar:

Empezamos con enumeración con mi madre, padre, hermanos de lo cual emerge el carácter de familia. Añado a unos amigos de mi hermano de su banda de rock, a mi profesor de solfeo, y el abuelo que me regaló su clarinete, y emerge el carácter musical de este sistema de persona, para el cual un hermano no tiene ninguna afinidad, y así podemos seguir infinitamente.

Podría también mencionar las personas de mi trabajo incluyendo proveedores, personas que me inspiran, lealtades, etc. Sería el sistema clásico de un sistema profesional. En el momento que incluyamos por ejemplo a la familia de una persona del sistema, emerge un nuevo carácter de este sistema y se abren nuevas posibilidades que toman forma en los atributos posteriores: la familia representa la razón para trabajar, o para volver a casa a horas decentes, o la fuente de valores que integramos en el trabajo, etc. Como ves, con cada inclusión se actualiza la unidad.

En los sistemas profesionales, podemos o no incluir el cliente y los clientes de los clientes, y la comunidad en general en la que impactamos.

En las familias podemos o no incluir los círculos de amigos propios y/o de los hijos, familiares más distante, nuestro trabajo y demás círculos.

El tema es que según el mapa que tenemos en nuestra mente, nuestro campo de información, energía y acción será uno u otro. ¿Nunca te ha pasado cuando juegas a cartas, que de repente de das cuenta que tienes cierta carta y rehaces toda tu estrategia?

La mónada como ensamblaje representa el área de impacto e influencia recíproca.

- Incluye aquellos que participan en los objetivos, tanto personales como colectivos, es decir, aquellos que influyen e impactan directa e indirectamente en el desempeño de uno. A esto lo llamaríamos *PULL*. ¿Con quién o qué puedo contar, apoyarme, etc., para el desempeño de mi responsabilidad?
- Y, recíprocamente, representa el área sobre el cual sus acciones tienen impacto. Es el área del *PUSH*. ¿Hasta dónde alcanza mi impacto e influencia?

Liberación de la mónada

El objetivo es

- Reconocer la naturaleza primigenia del sistema.
- Descongelar nuestras abstracciones y clasificaciones.
- Reconocer y asimilar nuevas diversidades, actualizar la unidad.

Para liberar el sistema de su anquilosamiento y devolverle su dinamismo, el **primer paso** es tomar conciencia de cómo el sistema se percibe a sí mismo. Damos por sentado que cada individuo tiene la misma percepción organizacional, pero rara vez se hace explícita la convergencia o divergencia de percepciones. Esta toma de consciencia ya es una intervención en si, ya que cualquier realización viene a nutrir la imagen que tenemos de la mónada.

En segundo lugar, poder aprender a experimentar la mónada de la misma forma que se hace a sí misma sin intervención externa: **incluyendo, diversificando y dejando emerger**.

Esta última vía corresponde al proceso mismo de ensamblado de la mónada. Conviene completar nuestra comprensión de la mónada como proceso, porque, insisto, es tanto explicativo de la cualidad de la mónada, como es la forma para experimentar la mónada.

La mónada es un proceso de ensamblado. Si bien el verbo ensamblar (unir, juntar, ajustar piezas), prestado del francés, es hoy un verbo desusado, es el que mejor matiza

la acción de construir la mónada; por una parte por su origen de *ensemble* (en fr.), adverbio que significa "uno con otro, conjuntamente", y por su raíz indoeuropea *sem-* (uno, idea de unidad).

Como curiosidad, el nombre mismo "sánscrito" que damos a la lengua sagrada indostánica también se asocia a la raíz *sem-*. Sánscrito significa perfecto, en el sentido de lengua perfecta, y la palabra se compone de *sam* (junto, unicidad) y *krta* (compuesto): vendría a ser como compuesto único o compuesto ensamblado.

La mónada es un compuesto ensamblado, es lo que es, y lo que es, es **perfecto**.

¿Cómo ensamblar una mónada cuando ni sabemos qué sistema tenemos entre manos?

¿Y cómo desafiar nuestra capacidad de comprensión limitada cuando inmediatamente se interponen conceptos, juicios y distinciones nuestras entre la mónada y nuestra atención? Debemos encontrar una forma en que se revela a nosotros.

En el trabajo de **consultoría o de coaching**, ya sea individual y grupal, hay dos vías de trabajo.

Una **es revelar la imagen mental que tenemos del sistema**. Consiste en mostrar a la organización las diferentes representaciones y entendimientos que tienen los diferentes departamentos, equipos y personas. En sí mismo da una información valiosa de las diferentes perspectivas. Es el punto de partida antes de abordar cualquier intervención. Ayuda a hacer una adecuada dimensión de la misma para centrar el objetivo.

La otra vía es **ensamblar la mónada** allá de nuestro mapa mental. Este paso puede volverse necesario cuando se ven afectados los atributos posteriores.

Ensamblar y reconocer la mónada.

El reconocer la mónada tiene que ser igual que la mónada: haciéndose a sí misma.

Reconocer es una **acción** activa de comprender. Acercarse a un sistema como mónada es la acción de aprender sobre el sistema, **repetitiva** en el sentido de iteración, sin ni principio ni fin para poder tener la **experiencia** de saber.

Haciéndose a sí misma

Dirigimos nuestra atención a una nueva situación, grande o pequeña, que aparece en su inmediatez como una totalidad indiferenciada de la que no sabemos nada excepto que es lo que es. Pero, al lado de este conocimiento desnudo, la convicción de que es un sistema con cierta organización nos lleva a esperar comprenderlo examinando más de cerca su contenido. Esta combinación de inmediatez confusa con la expectativa de encontrar un sistema organizado le da a la mónada un carácter progresivo. Es lo que es, pero promete ser más de lo que parece ser.

No comenzamos con un conjunto de elementos a partir de los cuales hacemos una selección. Ni juntamos a muchos según un juicio. En la mónada, cualquier pensamiento que tengamos sobre la unidad de los muchos está incluido con todos los demás contenidos. Cualquier hecho que se relacione con la ordenación o el procesamiento del contenido es parte del contenido. Todo el contenido se da por igual. Así todos los juicios que podamos hacer deben ser incluidos en el contenido. De este modo, el principio por el cual reunimos el contenido no debe separarse del contenido. No sabemos de antemano, ni por ningún principio general, lo que es relevante en todos los casos.

No es que todo sea igualmente relevante, es que no tenemos forma de formular un criterio. El criterio de inclusión tiene que ver con la forma en que el contenido, de por sí, encuentra afinidad consigo mismo. La relevancia se revela a través del ensamblaje del contenido. La mónada es una vaguedad que se aclara a sí misma y no hay un principio por el cual se desarrolle la coherencia.

A medida que aumenta el contenido, las adiciones se hacen más perspicaces; y encontramos que parte del contenido se desvanece (se pierde detrás del horizonte) y otro contenido se fortalece.

Es solo a través del ensamblaje de contenido que la mónada cobra claridad. No se puede definir de antemano; se define por el proceso de inclusión. La mónada tiene que comenzar con algún contenido. No importa si es abstracto o concreto; un intento de definición, o una lista provisional. A medida que continuamos en el proceso, algo emerge aparentemente "por sí mismo". Lo único que nos puede preocupar es que se incluya todo lo significativo; donde lo significativo se indica por el contenido que se incluye. Para la mónada no hay consideración extrínseca.

Si hay una ley que se aplica a la mónada, sería la del **ajuste mutuo**. Sin embargo, si pensamos en esta ley, entonces se convierte en parte del contenido de la mónada. Recuerda, no hay nada que esté fuera de la mónada o por encima de ella.

Podemos asociar el pensar en la mónada con lo que se ha denominado "**contemplación difusa**", un estado en el que se observa la totalidad sin prejuicio ni preferencia analítica. La parte más importante del proceso es la suspensión del juicio habitual.

En resumen, ¿Cómo dejar revelarse la mónada?

El primer paso, referente a la mónada, es recopilar información tan diversa como sea posible y tan amplia como sea posible. La disciplina aquí es recopilar sin ningún tipo de graduaciones de importancia o cualquier tipo de valoración o juicio. Si ya estamos obsesionados con un 'problema' o línea de enfoque, esto sirve como un correctivo. Es un descondicionamiento. Es recuperar un sentido de 'experiencia cruda'.

A. Blake hace referencia a Sanders Peirce, quien se refiere a 'la conciencia de un momento tal como es en su singularidad, sin tener en cuenta sus relaciones, ya sea con sus propios elementos o con cualquier otra cosa'. La etapa monádica requiere

disciplina. Es similar pero diferente al brainstorming (lluvia de ideas), requiriendo un mayor sentido o 'sentimiento' de totalidad.

Todo el tiempo nuestras mentes tienden a hacer distinciones, elecciones, juicios, etc. y estos necesitan ser suspendidos. Requiere un estado 'relajado pero alerta' de la mente, abierta pero no pasiva.

- El descubrimiento de la mónada es **descriptivo**, no explicativo.
- Todavía no sabemos nada con claridad, pero podemos seleccionar una región particular de la totalidad para que sea nuestro campo de estudio, comprensión y acción. Se irá desvelando **progresivamente**.
- **Contemplación difusa**, en un estado en el que se observa la totalidad sin juicio ni preferencia analítica.
- El foco es la **inclusión**, traer a la imagen más y más de lo que está implícito en todo lo demás que está incluido. Se incluye lo significativo; dónde lo significativo se indica por el contenido que se incluye. Con cada inclusión, se reajustan mutuamente todos los elementos en una construcción constante.
- La mónada es un proceso sin principio ni fin, es una incesante exploración e investigación.
- El observador es parte de la mónada.
- Identificar desde qué foco se hace la descripción de la monada y al servicio de que esta el entendimiento de la monada. Integrar el entendimiento y perspectivas de los diversos focos.

Preguntas

En el ensamblaje de la mónada, el sujeto o el equipo puede hacer las siguientes preguntas una y otra vez para mantener la viva:



- ¿Cuál es la amplitud y profundidad del sistema?
- ¿Qué más quiere incluir la mónada?
- ¿Qué grado de diversidad tiene?
- ¿Está difusa o nítida?
- ¿Cómo de permeable es a nuevos elementos e influencias, o cualidades nuevas de los elementos existentes?
- ¿Cuál es su fuente de energía?
- ¿Tus valoraciones y mapa mental están incluidas en el sistema?
- ¿Cuál es tu experiencia al contemplar la mónada?
- ¿Qué emerge?
- ¿Cuál es el carácter unificador?

Principios sistémicos

Podemos ahora extraer de nuestra comprensión del sistema habiéndonos puesto en sus zapatos, los siguientes principios:

El sistema se hace a si mismo: la génesis, vitalidad, evolución y transformación acontecen en el seno del sistema mismo. Cualquier aparente intervención externa es en realidad parte del sistema.

El sistema incluye continuamente la diversidad: incluye continuamente elementos y la diversidad de cada elemento en si, resultando en una ecología viva. Si bien un sistema puede no incluir por falta de relevancia mutua, un sistema no puede excluir. Lo excluido se vuelve parte del sistema.

Un sistema no tiene limites, sino un horizonte relativo para cada centro. Cada punto en la periferia es un centro.

La diversidad determina el potencial de lifeliness del sistema, es decir su nivel de vitalidad, valor, evolución y transformación.

Usos en consultoria / coaching

A continuación incluimos en qué momento es útil trabajar con la mónada, en cualquier caso la metodología puede ser desde simplemente pintar en una hoja, hasta utilizar muñecos:

1. Al inicio de una sesión de coaching (individual o grupal). Permite trasladar de forma gráfica la concepción y entendimiento que el cliente tiene de la situación que esta viviendo. Qué integra y que deja fuera y como relaciona estos elementos y la influencia entre ellos.
2. Al cliente le ayuda a ordenar sus ideas y tener mas claridad sobre su necesidad y objetivo. A nosotros como consultores también nos da indicios de las posibles negaciones y resistencias en el propio entendimiento de la situación, por omisión o a través de como relata su sistema.
3. En la toma de datos o briefing con un cliente, para comprender bien su necesidad y poder tener una visión más clara del alcance de la intervención o incluso fases de la intervención. ¿Todo el sistema la vez, o afecta a solo algunos subsistemas? Todo ello ayuda a concretar la propuesta y tener un mapa claro de la situación.
4. En mitad del proyecto, para ver si hay cambios y su impacto en los diferentes sistemas.
5. Para un proyecto de transformación cultural nos permite ver el entendimiento de la misma por subsistemas y poder diferenciar:

- Que incluyen y que no los diferentes departamentos o áreas
- Valores
- Problemas y retos
- Distribución del poder y la responsabilidad
- Etc.

Conclusión

La vitalidad, adaptabilidad y evolución de todo sistema implica devolver la vida a su mónada.

Cuando un detective o un departamento de I+D acaban en un *cul-de-sac*, desesperados después de probar y analizar todas las alternativas para resolver el caso, o desafío, no les queda otra que volver a la casilla de inicio: visitar de nuevo la problemática y todos los elementos disponibles sin tomar nada por sentado, abriéndose a la posibilidad de incluir algo que habían dejado por alto para permitir así nuevas posibilidades de encontrar el acto creativo, o la resolución.

A. Blake nos comparte que uno de los sentimientos subjetivos a buscar al ensamblar una mónada es el de sorpresa por la diversidad de lo que contiene. La diversidad significa que hay tantos criterios de inclusión como elementos incluidos. La mónada es un proceso sin principio ni fin. Es esto lo que nos muestra el significado de la mónada como incesante exploración e investigación.



Bibliografía

Blake, A.G.E Oneness-Twones, 2015

Stacey, Ralph D. Complexity and Creativity in Organizations. Berrett-Koehler, 1996

European Commission, Joint Research Centre, Rancati, A., Snowden, D., Managing complexity (and chaos) in times of crisis - A field guide for decision makers inspired by the Cynefin framework, Publications Office, 2021, <https://data.europa.eu/doi/10.2760/353>