



**Marta Nowak**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wydział Zarządzania, Informatyki i Finansów  
Katedra Teorii Rachunkowości i Analizy Finansowej  
marta.nowak@ue.wroc.pl

## **CONTROLLING W PARADYGMACIE INTERPRETATYWNO-SYMBOLICZNYM: METAFORA CONTROLLERA A JEGO ROLA W PRZEDSIĘBIORSTWIE**

**Streszczenie:** Przedstawione w niniejszym artykule rozważania przyjmują spojrzenie prezentowane w interpretacyjno-symbolicznym paradygmacie nauk o zarządzaniu. Badania mają charakter jakościowy. Celami opracowania są: a) określenie roli controllera w przedsiębiorstwie poprzez analizę istniejących jego metafor, b) zaproponowanie własnej metafory controllera oddającej jego rolę w przedsiębiorstwach stosujących controlling rozumiany w ujęciu zarządczym. Postawiono następujące pytanie badawcze: W jaki sposób metafory controllera objaśniają jego rolę w zarządzaniu przedsiębiorstwem?

**Słowa kluczowe:** controlling, controller, metafora.

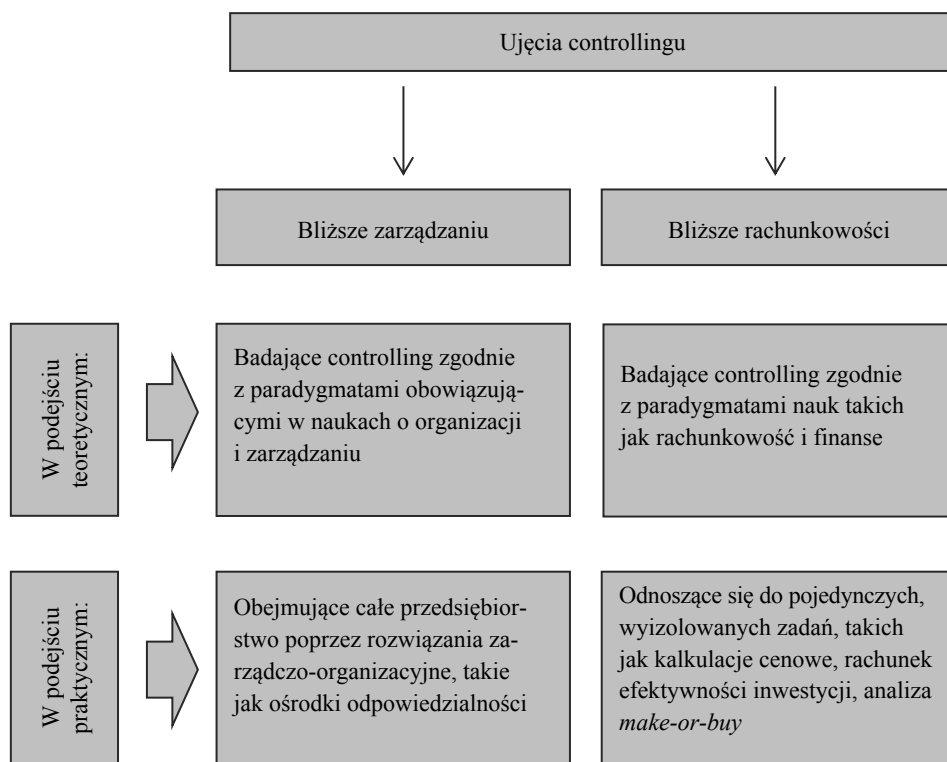
**JEL Classification:** D21, G40.

### **Wprowadzenie**

Controlling jest definiowany przez badaczy wielorako oraz stosowany w różny sposób w praktyce gospodarczej<sup>1</sup>. W najbardziej ogólnym podziale można jednak wyodrębnić dwa zasadnicze sposoby rozumienia controllingu: bliższy zarządzaniu oraz bliższy rachunkowości, co zaprezentowano na rys. 1.

---

<sup>1</sup> Analizy dotyczące różnorodności jego rozumienia były przedmiotem wielu badań: [Nesterak, 2015; Nowak, 2017a, 2015b; Jędralska i Woźniak-Sobczak, 2000].



Rys. 1. Zarządcze i rachunkowościowe ujęcia controllingu

Autorka niniejszego artykułu przyjmuje sposób rozumienia controllingu bliższy zarządzaniu. W konsekwencji będzie on uznawany za koncepcję, metodę lub instrument zarządzania wykorzystujący dane pochodzące z rachunkowości oraz stosujący dostępne jej sposoby ich przetwarzania. W takim ujęciu controlling można analizować w kontekście nauk o zarządzaniu, w nurcie jednego lub wielu obowiązujących w nim paradygmatów. Zaprezentowane w niniejszym artykule rozważania przyjmują spojrzenie prezentowane w interpretatywno-symbolicznym paradygmacie nauk o zarządzaniu. Badania mają charakter jakościowy. Celami opracowania są: a) określenie roli controllera w przedsiębiorstwie poprzez analizę istniejących jego metafor, b) zaproponowanie własnej metafory controllera, oddającej jego rolę w przedsiębiorstwach stosujących controlling rozumiany w ujęciu zarządczym. Postawiono następujące pytanie badawcze: W jaki sposób metafory controllera objaśniają jego rolę w zarządzaniu przedsiębiorstwem?

## 1. Metafory w zarządzaniu

W. Kopalinski definiuje metaforę jako figurę stylistyczną, w której jeden przynajmniej wyraz uzyskuje inne, obrazowe, ale pokrewne znaczenie (np. *pie-przny* dowcip), przenośnię; z kolei określenie metaforyczny to „obrazowy, wyrażony za pomocą przenośni”. Greckie słowo *metaphora* oznacza właśnie przeniesienie, przenośnię [Kopalinski, 1985, s. 273].

Metafory używane są w wielu obszarach. Przykładem może być sfera woj-skowości i odnoszące się do niej sentencje J. Piłsudskiego, takie jak: „Praca wojny jest zawsze sztuką. Sztuka tworzy dzieła, a obiektem sztuki wojny jest zawsze zwycięstwo” [Piłsudski, 1989, s. 48], „Honor służby jest jak sztandar żołnierza, z którym żołnierz rozstaje się wraz z życiem” [Piłsudski, 1989, s. 55].

Według koncepcji interakcyjnej autorstwa M. Blacka, jednego z pierwszych badaczy postulujących obecność metafory w nauce w kontekście poznawczym [Black, 1954-1995, 1979, 1962], metafora pełni nie tylko funkcje heurystyczne, ale tworzy nowy wgląd, oferuje nową wiedzę [Czarnocka i Mazurek, 2012, s. 5-12]. Metafory używane są w teorii organizacji, a metafora organizacji jest uproszczonym sposobem jej poznawania i objaśniania [Czerska, 2010, s. 88]. W tabeli 1 zestawiono wybrane metafory organizacji.

**Tabela 1.** Wybrane metafory organizacji

Metafora <i>1</i>	Istota koncepcji organizacji <i>2</i>
Maszyna	<ul style="list-style-type: none"> <li>– u podstaw chęć zbudowania organizacji działającej mechanistycznie</li> <li>– reakcje na działanie kierownictwa mają charakter deterministyczny (przewidywalny i pewny)</li> <li>– człowiek traktowany jako obiekt, którego działanie można zdeterminować działaniami kierowniczymi</li> </ul>
Organizm	<ul style="list-style-type: none"> <li>– organizacje traktowane jak żywe systemy, działające w szerszym otoczeniu, od którego są uzależnione ze względu na wzajemne zaspokajanie potrzeb</li> <li>– biologia jako źródło koncepcji przydatnych w myśleniu o organizacji</li> </ul>
Mózg	<ul style="list-style-type: none"> <li>– nieprzydatność procedur projektowanych intuicyjnie</li> <li>– wiedza to podstawowy kapitał organizacji, a ludzie to z kolei podstawowy jej zasób</li> <li>– potrzeba budowy organizacji, które podejmują decyzje racjonalne ze świadomością ich racjonalności</li> <li>– najlepsza metafora dla zrozumienia i planowania organizacji, od których oczekuje się zdolności do rozumnego działania</li> </ul>
Gra	<ul style="list-style-type: none"> <li>– powstała w reakcji na niedostatki wcześniejszych koncepcji</li> <li>– zachodzące w organizacji procesy podlegają wielorakim, nie do końca rozpoznanym wpływom różnych czynników; nie rządzi nimi czytelne i proste uzależnienie od konkretnych warunków, które można opisać za pomocą mechanizmu skutek – przyczyna; są to zjawiska indeterministyczne, probabilistyczne, przypadkowe</li> <li>– skala przemian społeczno-gospodarczych i siły materialnego oddziaływania człowieka na przebieg procesów w organizacji sprawiają, że zachowania człowieka nie można uznać za podlegające regułom deterministycznego kształtowania</li> <li>– motywy działań człowieka są trudne do rozpoznania, zindywidualizowane i zmienne w czasie i wymykają się regułom racjonalności</li> </ul>

**cd. tabeli 1**

1	2
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– tkanka społeczna organizacji staje się coraz trudniejsza do rozpoznania i opisanie za pomocą dotychczasowych metod i narzędzi zaczerpniętych z nauk technicznych, przyrodniczych czy systemowych</li> <li>– metafora gry ma na celu radzenie sobie z ryzykiem i niepewnością</li> </ul>
System władzy	<ul style="list-style-type: none"> <li>– perspektywa socjologicznego spojrzenia na organizację jako miejsce realizacji aspiracji wielu jej interesariuszy</li> <li>– niejednokrotnie oczekiwania sprzeczne, a sprzeczności wywołują konflikty</li> <li>– władza jest możliwością rozwiązywania konfliktów na własną korzyść</li> <li>– metafora wychodzi z założenia, że podstawowymi elementami organizacji są interesy, konflikty i władza</li> </ul>

Źródło: Opracowano na podstawie Czerska [2010, s. 88-108].

Dodatkowo metafory mogą dotyczyć także całych populacji organizacji. Przykład stanowi sformułowanie „ekosystem biznesu” [Stańczyk, 2017, s. 38-44].

Metafory odnoszące się do sfery controllingu dotyczą osoby controllera, przedsiębiorstwa<sup>2</sup>, działań lub swoistych „wydarzeń” występujących w ramach controllingu<sup>3</sup>. Rozważania zawarte w niniejszym artykule przyjmują za przedmiot badań metafory controllera.

## 2. Metafory controllera

### 2.1. Metafora sternika

W controllingu szczególną popularnością cieszy się zestaw metafor marynistycznych. W szczególności chodzi tu o metaforę okrętu stosowaną wobec całej organizacji oraz metafory załogi statku w odniesieniu do osób pełniących różne stanowiska w przedsiębiorstwie.

H. Volmuth wymienia takie role pełnione w przedsiębiorstwie jak rola kapitana, nawigatora, sternika, wioślarzy [Volmuth, 1993, s. 20-21]. Controllera zaś utożsamia z nawigatorem statku, stwierdzając iż ma on, „porównując założenia ze stanem faktycznym (...) wyszukiwać drogi dla osiągnięcia wytyczonych celów. Wyszukiwanie dróg wymaga opracowania programów działań. Programy te przedstawiają drogi prowadzące do osiągnięcia celu. Zadaniem controllera (...) jest więc przekazywanie osobom podejmującym w przedsiębiorstwie decyzje informacji uzyskanych przez porównywanie założeń ze stanem faktycznym i służenie radą, jak można osiągnąć zaplanowane cele” [Volmuth, 1993, s. 21]. Całość tej koncepcji Volmuth nazywa „controllingiem jako systemem cyberne-

<sup>2</sup> W którym stosowany lub wprowadzany jest controlling.

<sup>3</sup> Takich jak negocjacje budżetowe.

tycznym”, zauważając iż *kybernetes* to grecki termin oznaczający sternika. A zadaniem sternika jest, „aby mimo przeciwnych prądów i wiatrów, kierując się meldunkami o aktualnej pozycji, za pomocą odpowiednich środków zaradczych utrzymać ster na uprzednio ustalonym kursie” [Volmuth, 1993, s. 19]. W tym kontekście uznać należy, iż menedżer stosujący zarządzanie controllingowe to właśnie sternik statku-przedsiębiorstwa.

Zauważyć należy, iż metafora statku jest bardzo popularna nie tylko w odniesieniu do przedsiębiorstwa. Metaforę przedsiębiorstwa jako statku wykorzystuje m.in. w swojej analizie transakcyjnej J. Hay, stosując ją do diagnozy organizacji [www 2]. Dodatkowo zanotować należy, iż w literaturze problematyka dowodzenia statkiem była przekładana na zarządzanie organizacjami niemalże wprost. Świadczy o tym praktyczna pozycja autorstwa kapitana amerykańskiej marynarki wojennej stanowiąca swoisty poradnik dla menedżerów [Abrashoff, 2009].

Popularność metafory stanowi zarówno jej mocną, jak i słabą stronę. Zaletą jest szerokie zrozumienie takiej metafory. W konsekwencji jednak brak jej pewnej oryginalności oraz odróżnienia przedsiębiorstwa od innych kategorii bytów organizacyjnych, takich jak np. organizacja państwowa. Badania W. Kopalińskiego wskazują, iż okręt symbolizował m.in. państwo, a konkretnie ojczyznę, np. w *Kazaniach sejmowych wtórych* Piotra Skargi („Ten najmilszy okręt ojczyzny naszej wszystkich nas niesie, wszystko w nim mamy, co mamy”) lub satyrach Ignacego Krasickiego („A choć bezpieczniej okręt opuścić i płynąć, poczciwiej być w okręcie, ocalić lub zginąć”) [Kopaliński, 2012, s. 275-276].

Dodać należy, iż konotacja marynistyczna przywołuje postrzeganie otoczenia jako morza lub oceanu: burzliwego (wykazującego ryzyko sztormu), mało przewidywalnego, trudnego do poruszania się w nim (konieczność odpowiedniej nawigacji) oraz wymagającego specjalistycznego „oprzyrządowania” (mapy), czyli odpowiednich instrumentów controllingu. Nieprzypadkowo wśród zintegrowanych systemów pomiaru controllingowego nakierowanego na strategiczne zarządzanie przedsiębiorstwem występują mapy (mapa strategii w strategicznej karcie wyników) [Kaplan i Norton, 2001] oraz nawigacja (Navigator Scandii) [Romanowska, 2004, s. 361].

## 2.2. Metafora ekonomicznego sumienia przedsiębiorstwa

Zdaniem autorki niniejszego artykułu istota controllingu oraz znaczenie pracy controllera są lepiej oddawane przez używaną zarówno przez teoretyków, jak i praktyków controllingu metaforę sumienia. International Group of Controlling, definiując misję controllerów, w zestawieniu ich zadań stwierdza, iż con-

trollerzy są „ekonomicznym sumieniem poświęconym dobru organizacji jako całości” [www 5].

Zauważyć należy, iż w przeciwieństwie np. do metafor statku czy członków jego załogi (np. sternik, kapitan, nawigator), jest to metafora rzadziej używana. Realizuje ona tym samym warunek, jaki wg Morgana powinna spełniać dobra metafora. Jest nim istnienie pomiędzy porównywanymi zjawiskami lub obiektami pewnego poziomu różnic powodujących, iż jedne cechy są wydobywane, a inne tłumione, co wymaga od badacza odpowiedniej dozy myślenia abstrakcyjnego [Morgan, 1980, s. 605-622]. O oryginalności metafory sumienia świadczyć może przede wszystkim jej pochodzenie, mające korzenie w teologii, nauce, która wydaje się bardzo odległa od nauk ekonomicznych. Notabene również teologowie, aby objaśnić pojęcie sumienia, wykorzystują metafory, np. I. Regulski opisuje sumienie za pomocą przenośni „moralne oczy człowieka” [www 3], a B. Sawicki – „wewnętrzny bardziej-niż lustra” [www 1]. Pojęcie sumienia, pomimo iż dotyczy konkretnej ludzkiej jednostki, bywa stosowane także w odniesieniu do szerszych zbiorowości, organizacji, czy wręcz ludzkości. Przykładem może być mocna wypowiedź papieża Franciszka zawarta w przemówieniu do członków konferencji z zakresu międzynarodowego prawa humanitarnego, wygłoszonym 28 października 2017 r. Apeluje on w niej do społeczności międzynarodowej poprzez odniesienie się do kategorii „sumienia gatunku ludzkiego”: „Widok zwłok oraz okaleczonych (...) ciał naszych braci i siostr, którzy są torturowani (...) stanowią zniewagę dla sumienia gatunku ludzkiego” [www 4].

W odniesieniu do metafory sumienia użytej w stosunku od controllera pierwszą charakterystyczną jej cechą wydaje się właśnie aspekt etyczny. Można uznać, że controller ponosi moralną odpowiedzialność za ekonomiczno-finansowy stan przedsiębiorstwa. Jednocześnie zaznaczyć należy, iż jego działania stanowią jednak jedynie „głos sumienia”. Natomiast do odpowiedzialności menedżerów należy „posłuchać głosu sumienia”. Zadaniem controllera jest tylko komunikowanie sytuacji finansowo-ekonomicznej osobom odpowiedzialnym za podejmowanie decyzji, gdyż controller pełni jedynie<sup>4</sup> funkcję doradczą, a nie władczą. W tym sensie największą odpowiedzialność moralną za kondycję finansową<sup>5</sup> przedsiębiorstwa ponoszą osoby nim zarządzające. W największym stopniu dotyczy ich także odpowiedzialność prawna. To przecież nieracjonalne ekonomicznie decyzje menedżerów doprowadzające do szkód majątkowych

<sup>4</sup> Można oczywiście rozważać, czy chodzi o funkcję jedynie doradczą, czy też aż doradczą.

<sup>5</sup> Należy zauważyć, iż określenie „kondycja”, użyte w odniesieniu do sytuacji finansowej, jest również metaforą.

przedsiębiorstwa skutkują pociągnięciem kierownictwa do odpowiedzialności karnej z tytułu popełnienia przestępstwa działania na szkodę spółki lub ewentualnie innych umocowanych prawnie interesariuszy, np. wierzycieli. W tym sensie controller odpowiedzialności nie ponosi, natomiast w przypadku bycia „niewystarczająco głośnym i dobitnym” głosem sumienia, czyli w razie niewystarczającego ostrzegania o zagrożeniach, w szczególności o ryzyku utraty stabilności finansowej, może zostać pociągnięty do odpowiedzialności służbowej, jeżeli rażąco nie dopełnił swoich zapisanych w umowie o pracę obowiązków. W takim sensie ogólną podstawą prawną poniesienia takiej odpowiedzialności jest prawo pracy, w szczególności kodeks pracy, a podstawowym dokumentem umowa o pracę zawierająca obowiązki osoby zajmującej stanowisko controllera.

W tym sensie odpowiedzialność controllera może mieć przede wszystkim charakter:

- moralny (w odniesieniu do obowiązku moralnego osadzonego w kontekście etyki ogólnej, etyki biznesu oraz etyki zawodu, a także w odniesieniu do konsekwencji własnych działań jako skutków dla innych osób, np. pracowników przedsiębiorstwa),
- psychologiczny (w odniesieniu do tzw. kontraktu psychologicznego pomiędzy pracodawcą a pracownikiem),
- prawno-umowny (wynikający z podpisanej umowy o pracę na danym stanowisku lub z kontraktu menedżerskiego, a więc ugruntowany w prawie pracy lub prawie cywilnym),
- wizerunkowo-zawodowy (związany z „utratą zawodowej twarzy” i zaufania kompetencyjnego<sup>6</sup>, powodujący problemy w dalszej karierze zawodowej w controllingu).

Odpowiedniość controllera jest inna niż zarządzającego, którego odpowiedzialność może mieć przede wszystkim charakter prawny, w szczególności o charakterze:

- karnym i karnoskarbowym,
- gospodarczym i cywilnoprawnym.

Dodać należy, iż zarządzający – właściciele ponoszą często odpowiedzialność majątkową, co zdefiniowano w odnośnych aktach prawnych<sup>7</sup>.

---

<sup>6</sup> Czyli zaufania polegającego na przeświadczeniu, iż ktoś posiada kwalifikacje odpowiednie do zadań, które ma się zamiar mu powierzyć.

<sup>7</sup> Do najistotniejszych ustaw regulujących tę odpowiedzialność należą kodeks spółek handlowych, kodeks cywilny oraz prawo upadłościowe.

Pracę controllera jako ekonomicznego sumienia przedsiębiorstwa zniweczyć mogą nie tylko niewłaściwe działania zarządu (niewdrażającego wyspecyfikowanych przez controllera rekomendacji). Udaremnić lub utrudnić ją mogą także osoby dostarczające controllerowi informacje. W szczególności wymienić należy księgowych przekazujących dane z rachunkowości oraz inne osoby dostarczające dane finansowe (np. z działów kadrowo-płacowych) oraz kierowników ośrodków odpowiedzialności. Do destrukcyjnych działań, a częściej zaniechań z tego zakresu zaliczyć można celowe wprowadzenie controllera w błąd, nieprzekazanie informacji na czas, przekazanie informacji w sposób chaotyczny, przekazanie informacji „podretuszowanej”.

W tym kontekście należy też odróżnić odpowiedzialność controllera od odpowiedzialności księgowego, zdefiniowanej przede wszystkim przez zapisy prawa bilansowego i podatkowego, którego działania (a przynajmniej ich metodyka i efekty finalne w postaci sprawozdań finansowych) dodatkowo podlegają kontroli biegłych rewidentów.

### **2.3. Metafory controllera – tłumacz**

Zdaniem autorki niniejszego artykułu istotne jest wprowadzenie także innej metafory – metafory tłumacza. Uzasadnieniem jej wprowadzania jest rola controllera polegająca na „przekładaniu” i interpretowaniu różnych języków na potrzeby różnych osób. W szczególności chodzi o translację języka rachunkowości na język zrozumiały dla osób niebędących specjalistami w dziedzinie pomiaru gospodarczego, zarządzających przedsiębiorstwem oraz jego jednostkami organizacyjnymi (zwłaszcza kierowników ośrodków odpowiedzialności) i odwrotnie – przekładanie planowanych przez zarządzających decyzji na skutki liczbowe, finansowe, ujęte w sposób mierzalny. Rolą controllera jest poruszanie się pomiędzy różnymi „subkulturami” funkcjonującymi w przedsiębiorstwie w różnych jego jednostkach organizacyjnych oraz – w przypadku przedsiębiorstw międzynarodowych – także uwzględnienie różnic w kulturach narodowych oraz kulturach organizacyjnych. Proponując niniejszą metaforę, zaznaczyć trzeba także dwie dopełniające się charakterystyczne cechy pracy tłumacza. Pierwszą z nich jest osiągnięcie możliwie wysokiej precyzji i dokładnego tłumaczenia konkretnych słów. Drugą zaś to konieczność uwzględnienia kontekstu: zarówno wszystkich zdań tworzących całą wypowiedź, jak i kontekstu narodowego i kulturowego, w którym powstały. W przypadku pracy controllera precyzja słownictwa wiąże się z używaniem ściśle określonych terminów, których



wyrazy bliskoznaczne istniejące w języku potocznym oznaczają jednakże coś innego niż w języku specjalistycznym (np. koszt i wydatek, zysk i dochód, przychód i wpływ). Kontekst natomiast stanowią: branża, w jakiej funkcjonuje przedsiębiorstwo, podmioty, z którymi współpracuje i konkuruje, uwarunkowania prawne, a także stosowane w nim rozwiązania organizacyjne.

## Podsumowanie

Każda z metafor przedstawia inny sposób rozumienia roli controllera w przedsiębiorstwie i jego funkcji<sup>8</sup>. Istotę tych podejść zaprezentowano w tabeli 2.

**Tabela 2.** Metafory controllera a istota jego roli w przedsiębiorstwie

Metafora controllera	Nawigator	Sumienie	Tłumacz
Istota roli	Trzymanie się wyznaczonego kursu biznesowego poprzez realizację założeń, planów i budżetów	Pilnowanie realizmu ekonomicznego oraz odpowiedzialności za finansową kondycję przedsiębiorstwa	Łączenie i integracja poprzez poprawę komunikacji między istniejącymi w przedsiębiorstwie „subkulturami”

Źródło: Opracowanie własne.

Analiza metafor wskazuje, iż controlling bardziej niż z punktu widzenia rachunkowości postrzegany jest z punktu widzenia organizacji i zarządzania, komunikacji oraz nawet etyki biznesu, teologii i filozofii moralnej. W metaforach controllera widać przede wszystkim aspekty:

- funkcyjne i zadaniowe, odnoszące się do odgrywanej w przedsiębiorstwie roli, przejawiające się w metaforze controllera jako nawigatora,
- etyczne, odnoszące się do odpowiedzialności moralnej, uwypuklone w metaforze sumienia,
- kulturowo-komunikacyjne, odnoszące się do przepływu informacji w przedsiębiorstwie zróżnicowanym ze względu na różne panujące w nim subkultury, wyeksponowane w zaproponowanej metaforze tłumacza.

Przeanalizowane w artykule metafory pozwalają na sformułowanie następujących stwierdzeń:

- metafory controllera wykazują użyteczność we wnioskowaniu na potrzeby zarządzania oraz etyki biznesu,

<sup>8</sup> Należy zauważyć, iż metafory zakreślają także obszar oddziaływania controllera – nie jest on np. „sumieniem ogólnym”, ale „sumieniem ekonomicznym”.

- metafora controllera pozwala wyciągnąć wnioski nie tylko na temat jego roli, ale także (a może przede wszystkim) na temat organizacji, w których stosowany jest controlling, bądź w których występuje (teoretyczna – wynikająca z dostępnej wiedzy lub praktyczna – objawiająca się w zidentyfikowanych problemach zarządczych) potrzeba jego zastosowania.

## Literatura

- Abrashoff M.D. (2009), *Ty tu dowodzisz. Najskuteczniejsze metody kierowania załogą*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Black M. (1954-1955), *Metaphor*, „Proceedings of the Aristotelian Society. New Series”, Vol. 55.
- Black M. (1962), *Models and Metaphors: Studies in Language and Philosophy*, Cornell University Press, New York.
- Black M. (1979), *More about Metaphor* [w:] A. Ortony (ed.), *Metaphor and Thought*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Czarnocka M., Mazurek M. (2012), *Metafory w nauce*, „Zagadnienia Naukoznawstwa”, nr 1(191).
- Czerska M. (2010), *Rola i znaczenie metafor w naukach o organizacji i zarządzaniu* [w:] M. Czerska, A. Szpitter (red.), *Koncepcje zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa.
- Jędralska K., Woźniak-Sobczak B. (2000), *System wdrażania controllingu w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
- Kaplan R.S., Norton D.P. (2001), *Strategiczna karta wyników*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa.
- Kopaliński W. (1985), *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Wiedza Powszechna, Warszawa.
- Kopaliński W. (2012), *Słownik symboli*, Oficyna Wydawnicza Rytm, Warszawa.
- Morgan G. (1980), *Paradigms, Metaphors, and Puzzle Solving in Organization Theory*, „Administrative Science Quarterly”, No. 25.
- Nesterak J. (2015), *Controlling zarządcy. Projektowanie i wdrażanie*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Nowak M. (2017a), *Psychologiczne aspekty controllingu*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa.
- Nowak M. (2017b), *Rachunkowość zarządcza a controlling*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 480.
- Piłsudski J. (1989), *Myśli, mowy i rozkazy*, wybrał i wstępem opatrzył B. Urbanowski, Wydawnictwo Kwadryga, Warszawa.
- Romanowska M. (red.) (2004), *Leksykon zarządzania*, Difin, Warszawa.

Stańczyk S. (2017), *Metaforycznie o samoodnawianiu ekosystemu biznesu*, „Management Forum” nr 3.

Volmuth H.J. (1993), *Controlling. Planowanie, kontrola, zarządzanie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.

[www 1] <http://ps-po.pl/2011/08/09/bardziej-niz-lustro/> (dostęp 3.03.2018).

[www 2] <http://www.analiza-transakcyjna.pl/2016/11/07/diagnoza-organizacji-model-ss-success-by-julie-hay/> (dostęp: 3.03.2018).

[www 3] [https://opoka.org.pl/biblioteka/T/TM/sumienie\\_oczy.html](https://opoka.org.pl/biblioteka/T/TM/sumienie_oczy.html) (dostęp: 3.03.2018).

[www 4] [https://w2.vatican.va/content/francesco/en/speeches/2017/october/documents/papa-francesco\\_20171028\\_diritto-internazionale-umanitario.html](https://w2.vatican.va/content/francesco/en/speeches/2017/october/documents/papa-francesco_20171028_diritto-internazionale-umanitario.html) (dostęp: 3.03.2018).

[www 5] <https://www.igc-controlling.org/services/controller-mission-statement.html> (dostęp: 3.03.2018).

#### **CONTROLLING IN INTERPRETATIVE-SYMBOLIC PARADIGM: CONTROLLER’S METAPHOR AND HIS ROLE IN COMPANY**

**Summary:** The discourse presented in this paper is conducted from the interpretative-symbolic management paradigm viewpoint. The research has the qualitative character. The objectives are following: a) defining of controller’s role in company by the analysis of existing controller metaphors, b) elaboration of author’s own metaphor of controller, defining controller’s role in company where controlling is understood in managerial dimension. The following research question was addressed: In which manner the controller’s metaphors explain his role in company management.

**Keywords:** controlling, controller, metaphor.