

pewnych spraw w swoje ręce z pełną odpowiedzialnością za nie, a doradcami w sprawach sukcesji. To różne cele i perspektywy. Pierwszy typ to Zausznicy, zaangażowani na stałe i w zasadzie na wyłączność, zorientowani na konkretne sprawy bieżące, drugi typ to Doradcy, którzy są zorientowani na systemowe i długookresowe rozpatrywanie spraw we wszystkich trzech obszarach systemu biznesu rodzinnego: biznesu, rodziny i własności.

Role Zausznika i Doradcy mogą się czasem mieszać, jeśli na przykład Zausznik pełni kluczową rolę w kształtowaniu sukcesji i jest operacyjnym wsparciem dla Następcy lub gdy Doradca nie tylko analizuje i planuje, ale też czasowo włącza się we wdrażanie. Granica jest płynna – wydaje mi się jednak, że kluczową sprawą jest wyłączność i OSOBISTA niezależność (nie mylić z obiektywizmem) – Zausznik wiąże trwale i na wyłączność (choćby okresowo) swój los z rodziną biznesową, a Doradca zachowuje faktyczną i mentalną niezależność osobistą (szerzej o Doradcach na stronie 192).

Poza lojalnością, taki profesjonalista od spraw biznesu rodzinnego (nazwijmy go właśnie Zausznikiem) powinien kierować się:

- **uczciwością** – polegającą na postępowaniu w sposób otwarty i uczciwy we wszystkich powiązaniach zawodowych i gospodarczych,
- **obiektywizmem** – czyli dbałością, aby żadne konflikty interesów, uprzedzenia lub niepożądane oddziaływania osób trzecich nie wpływały na profesjonalne osądy,
- **kompetencjami i należytą starannością** – opartymi na fachowej wiedzy i umiejętnościach zawodowych w stopniu zapewniającym klientowi otrzymanie kompetentnych, profesjonalnych porad opartych na najlepszych osiągalnych rozwiązaniach, a także zachowywanie staranności poprzez przestrzeganie odpowiednich standardów techniki pracy,
- **poufnością** – nieujawnianiem informacji uzyskanych podczas pracy osobom trzecim bez odpowiedniego i wyraźnego upoważnienia – chyba że ich ujawnienie wynika z prawnych obowiązków – oraz niewykorzystywaniem takich informacji dla realizacji swoich korzyści osobistych lub korzyści osób trzecich.

Osoby zaufane rodziny mogą być jako profesjonalści członkami korporacji zawodowych, kierujących się swoimi regulacjami etycznymi, jak adwokaci, doradcy podatkowi, biegli rewidenci, lekarze czy terapeuci itp.