

Derleme Makale/ Review Article

Hibrit Sektör Ekosisteminde FinTek Liderliği

FinTech Leadership in the Hybrid Sector Ecosystem

R. Dilek KOÇAK¹DOI : [10.63556/ankad.v10i1.379](https://doi.org/10.63556/ankad.v10i1.379)

Geliş/Received: 21/11/2025

Kabul/Accepted: 17/01/2026

Öz

Finansal hizmetler sektörü, modern bankacılık tarihindeki en derin dönüşümlerden birini yaşamakta ve bu sürecin temel itici gücünü Finansal Teknolojiler (FinTek) oluşturmaktadır. Bu çalışmada, FinTek liderliği merkeze alınarak geleneksel liderlik yaklaşımlarından ayrılan temel özelliklerin neler olduğu ve bu farklılaşmanın hangi boyutlarda ortaya çıktığını incelemekte ve FinTek liderliğinin çok boyutlu yapısının, liderlik süreçlerini nasıl etkilediğini ve bu bağlamda hangi liderlik yetkinliklerini gerekli kıldığı ele alınmaktadır. Çalışmada FinTek liderliğinin kavramsal çerçevesini oluşturmak amacıyla anlatımsal literatür inceleme yöntemi kullanılmış, bütüncül bir bakış açısıyla analiz edilmiştir. Bulgular, FinTek liderliğinin hibrit sektör yapısı, teknolojik ve düzenleyici karmaşıklık ve çok paydaşlı ekosistem yönetimi gibi boyutlar etrafında şekillendiğine işaret etmektedir. Ayrıca FinTek liderlerinin yalnızca organizasyon içi dönüşümü değil, sektörler arası adaptasyonu ve çok paydaşlı ilişkileri de yönetmek durumunda kaldığı, FinTek liderliği için gerekli beş temel yetkinliğin; bütünlük stratejik vizyon ve değer yaratma, çeviklik ve belirsizlik yönetimi, ekosistem liderliği ve iş birliğine dayalı rekabet, inovasyon ile mevzuata uyum arasında denge kurma ve şeffaflık yoluyla paydaş güveni oluşturma olduğunu ortaya koymaktadır. Çalışma, ulusal literatürde FinTek liderliğini kavramsallaştırmaya ve geleneksel liderlik yaklaşımlarından farklı yönlerini ortaya koymaya yönelik bütüncül bir çerçeve sunmakta ve bu yönüyle hem teorik literatüre hem de uygulamalara yönelik önemli katkılar sağlamayı hedeflemektedir.

Anahtar Kelimeler: FinTek liderliği, hibrit sektör dinamikleri, dijital güven, teknolojik karmaşıklık, dijital ekosistem yönetimi

Abstract

The financial services industry is undergoing one of the most profound transformations in the history of modern banking and Financial Technologies (FinTech) is the main driver of this process. This study focuses on FinTech leadership and examines the main characteristics that differentiate FinTech leadership from conventional leadership approaches and in which dimensions this differentiation emerges, and how the multidimensional nature of FinTech leadership affects leadership processes and which leadership competencies are required in this context. In the study, the narrative literature review method was used to develop a conceptual framework of FinTech leadership, which was analyzed holistically. The findings indicate that FinTech leadership is shaped around dimensions such as hybrid industry structure, technological and regulatory complexity, and multi-stakeholder ecosystem management. It also reveals that FinTech leaders have to manage not only intra-organizational transformation but also cross-sector adaptation and multi-stakeholder relationships, and that the five core competencies required for FinTech leadership are: integrated strategic vision and value creation, agility and uncertainty management, ecosystem leadership and collaborative competition, balancing innovation and regulatory compliance, and building stakeholder trust through transparency. The study provides a holistic framework to conceptualize FinTech leadership in the national literature and to reveal its different aspects from traditional leadership approaches and aims to make significant contributions to both theoretical literature and practice.

Keywords: FinTech leadership, hybrid sector dynamics, digital trust, technological complexity, digital ecosystem governance

¹ Doç, Dr. Ankara Hacı Bayram Veli üniversitesi, Finansal Bilimler Fakültesi, Ankara, Türkiye. E-Posta: dilek.kocak@hbv.edu.tr

Önerilen Atıf/Suggestion Citation

Koçak, R.D. (2026). Hibrit Sektör Ekosisteminde FinTek Liderliği. *Anadolu Kültürel Araştırmalar Dergisi*, 10(1),1-17.

1. GİRİŞ

Modern bankacılık sistemlerinin ortaya çıkışından bu yana finansal hizmetler sektörünün en köklü dönüşümü yaşadığı söylenebilir. Finansal hizmetlerle teknolojinin bir bileşeni olarak ifade edilen Finansal Teknolojiler (FinTek) bu dönüşümün önemli bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Geçtiğimiz yüz elli yılda farklılaşan FinTek sektörünün çarpıcı değişiminin kuşkusuz en kritik ve önemli dönemi, FinTek 3.0'a dayanmaktadır. Finansal hizmetlerdeki bu dönüşüm, geleneksel muadillerinden farklı varsayımlar, kısıtlar ve fırsatlar altında faaliyet gösteren tamamen yeni organizasyonel formları da- dijital ve yerli girişimlerden hibrit finansal kurumlara kadar- beraberinde getirmiştir. Bu bağlamda, bu dönüşümün ölçeğinin ve kapsamının emsalsiz olduğunu söylemek mümkündür. Öyle ki 2021'de küresel FinTek yatırımlarının 210 milyar Amerikan Dolarına ulaştığı belirtilmektedir (Renduchintala, Alfauri, Yang, Di Pietro & Jain, 2022). 2024 yılına gelindiğinde dijital varlık büyüklüğü 80,08 milyar Amerikan Doları olarak ifade edilmiş ve dijital ödeme pazarında ise kullanıcı sayısının 2028'e kadar 4,8 milyar kişiye çıkmasının beklendiği vurgulanmıştır (Makurin, Yermoshkina, Fatkhutdinova, Shkurupii, Zubro & Filozop, 2024). Ancak KPMG International'ın 2025 yılı raporunda yılın ilk yarısında küresel FinTek yatırımlarının 44,7 milyar dolar ile son altı yılın en düşük seviyesine gerilediği ve ikinci çeyrekte 972 işlemde yalnızca 18,7 milyar dolar yatırım gerçekleştiği kaydedilmiştir (2005, s.6). Bu açıdan bakıldığında beklentilerin ön görüldüğü ilk yıldaki gerileme göze çarpmaktadır. Fakat bu gerileme FinTek sektörünün dinamiğinin her an yön değiştirme eğiliminde olacağı gerçeğini değiştirmemektedir. Ülkemiz açısından bakıldığında; 2024 yılında Türkiye FinTek sektörüne yapılan yatırımlar, 194 milyon Amerikan Doları seviyesini bulmuştur (Ernst & Young Türkiye, 2024).

Bu radikal dönüşüme ve mevcut liderlik literatürünün geniş kapsamına rağmen, FinTek alanındaki liderliğin kendine özgü zorluklarının ve gerekli yetkinliklerin akademik alanda yeterince ele alınmadığı anlaşılmaktadır. Bu bağlamda geleneksel liderlik tarzlarının, öncelikle sektör sınırlarının net olduğu ve nispeten istikrarlı organizasyonel ortamlarda etkili olduğunu hatırlatmakta yarar vardır. Burada liderliğin "geleneksel" olarak ele alınmasının nedeni, eski olmasından ziyade dayandığı varsayımlar, yapı, yönetim anlayışı ve ilişki biçiminden kaynaklanmaktadır. Oysa birden fazla sektörün kesişiminde faaliyet gösteren FinTek alanı, geleneksel liderlik paradigmalarını zorlayan çeşitli benzersiz özelliklerle karakterize edilmektedir. Bu sebeptir ki; FinTek ortamlarında etkili liderlik, dönüşen iş modellerine en iyi şekilde uyarlanacak liderlik uygulamalarını yeniden tanımlayan sektöre özgü dinamikler tarafından yönlendirilmektedir. Dolayısıyla, etkili liderlikle ilgili en önde gelen teorik çerçevelerin bile FinTek ortamlarında liderliği tam olarak açıklayamadığı görülmektedir. Burada vurgulanan nokta; liderliği yeniden tanımlayan hususun, sektörün kendi dinamikleri olduğudur. Sonuç olarak, bu gerçeklik, liderlik araştırmalarında teorik ve uygulamalı bir paradigma değişikliğini gerektirmektedir.

Geniş perspektiften bakıldığında, ulusal literatürde FinTek liderliği alanında dikkate değer bir boşluk bulunduğu görülmektedir. Mevcut çalışmalar incelendiğinde; sektörün gelişim dinamiklerini ele alan genel FinTek araştırmaları (Canbaz & Erbaş, 2021), FinTek'in finansal kurumlar üzerindeki etkilerini inceleyen çalışmalar (Umarbeyli & Arabacıoğlu, 2025) ve Türk bankacılık sektörünün FinTek'ler karşısındaki konumunu değerlendiren analizlerin (Çağıl & Candemir, 2020) öne çıktığı anlaşılmaktadır. Ancak bu çalışmaların büyük bir bölümü, liderlik olgusundan ziyade teknolojinin benimsenmesi, pazar gelişimi ve operasyonel etkiler üzerinde yoğunlaşmaktadır. Benzer şekilde, FinTek yatırımlarının bankaların hisse senedi getirileri üzerindeki etkilerini ele alan araştırmalar da literatürde yer almakta olup (Cankat & Taşseven, 2023), bu çalışmalar da liderlik boyutunu doğrudan merkeze almamaktadır. Ayrıca literatürde liderlik ile finansal performans arasındaki ilişkileri ele alan çalışmalar bulunmasına rağmen (Miloloza, 2018; Katsaros, Tsirikas & Kosta, 2020; Zhang, Chen, Xu, Gao & Zhang, 2021; Şentürk & Yetgin, 2022), söz konusu araştırmalar FinTek ortamlarının kendine özgü liderlik gereksinimlerinden ziyade, geleneksel organizasyonel bağlamlarda liderlik stillerine odaklanmaktadır. Bu durum, FinTek liderliği konusundaki akademik boşluğu açık biçimde ortaya koymakta ve bu alanda yapılacak araştırmalara yönelik öneme işaret etmektedir.

Türkiye'nin hızla gelişen dijital ekonomisi ve Dijital Türkiye Vizyonu'nun hedefleri göz önüne alındığında; FinTek ekosisteminin gelişimi için liderlik yaklaşımlarının anlaşılması kritik önem

taşımaktadır. Tüm bunlar ışığında bu çalışmada FinTek liderliğinin doğasını ve özelliklerini anlamak üzere iki temel araştırma sorusuna odaklanılmıştır:

- FinTek liderliğini geleneksel liderlik yaklaşımlarından ayıran temel özellikler nelerdir ve bu farklılaşma hangi boyutlarda kendini göstermektedir?
- FinTek liderliğinin çok boyutlu doğası liderlik süreçlerini nasıl etkilemekte ve bu durum hangi yeni liderlik yetkinliklerini gerektirmektedir?

Çalışma, anlatımsal (*Narrative*) literatür tarama yöntemiyle hazırlanmıştır. Anlatımsal derlemeler, kendine özgü bir araştırma yaklaşımına dayalı olarak bilgiyi bütüncül biçimde sentezleyen çalışmalar olarak değerlendirilmektedir. Sıklıkla sistematik olmayan derlemeler olarak sınıflandırılmaları, kanıt düzeyleri açısından ikincil bir konumda algılanmalarına yol açabilmekle birlikte, bu tür derlemeler araştırmacılar için önemli ve işlevsel bir bilgi kaynağı sunmaktadır (Greenhalgh, Thorne & Malterud, 2018). Ahmad (2025) anlatımsal literatür taramalarının, belirli bir konuya dair literatürün seçici, eleştirel ve esnek bir şekilde sentezlenmesini sağladığını ifade etmektedir. Bu yöntem belirli bir konudaki mevcut bilgiyi kapsamlı biçimde özetleyerek kuramsal çerçeve sunma, eğilimleri ve boşlukları belirleme, araştırma soruları üretme ve gelecekteki çalışmaları gerekçelendirme işlevine sahip olmakla birlikte, sistematik derlemelerin katı metodolojilerinin aksine, daha esnek ve nitel bir yaklaşım sunmakta ve araştırmacıların farklı çalışmaların bulgularını sentezlemelerine ve yorumlamalarına olanak tanımaktadır (Ahmad, 2025). Özellikle karmaşık veya az çalışılmış alanlarda yeni bakış açıları ve teorik katkılar sunmak için önemli bir yöntemdir (Sukhera, 2022). Bu bağlamda çalışmada, literatürde yer alan dijital ve basılı kaynaklardan derlenen bilgilere dayanarak kapsamlı ancak yalın bir çerçeve sunulmakta ve FinTek liderliğini ulusal alan yazınında kavramsallaştırılarak hem teorik anlayışa hem de uygulama alanlarına katkı sağlanması amaçlanmaktadır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Finansal Teknolojinin (FinTek) Tanımı ve Gelişimi

FinTek liderliği kavramını derinlemesine incelemeye önce bu liderliğin yer bulduğu finansal teknoloji kavramının literatürde nasıl ifade edildiği ve gelişim sürecini açıklamakta yarar görülmektedir. Çünkü FinTek'in tanımsal çerçevesi ve geçirdiği evrime bakıldığında yalnızca teknolojik dönüşümün nasıl gerçekleştiğini değil aynı zamanda finansal hizmetlerin yapısal olarak nasıl şekillendiğini de ortaya koymaktadır.

FinTek, Endüstri 4.0 paradigması kapsamında ileri teknolojileri iş operasyonlarına entegre eden ve geleneksel iş modellerini dönüştüren dönüştürücü bir güç olarak ortaya çıkmıştır. Bu dönüşüm, finansal aracılık maliyetlerini ortadan kaldıran veya azaltan teknolojilerin gelişimini hızlandırmış (Bajwa, Fu, Bajwa & Alsuhaibany, 2025) ve FinTek'i iş dünyasında kapsamlı bir tedarik zincirini kapsayacak kadar geniş bir alan hâline getirmiştir (Das, 2019). Bu çerçevede FinTek, finansal hizmet sağlayıcılarına teknoloji sunulması ve ileri düzey teknolojilerle desteklenen yenilikçi finansal ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi süreci olarak tanımlanmaktadır (Liu, Chan & Chimhundu, 2024, s. 1). Finansal teknoloji, yalnızca teknik bir yenilik alanı olmanın ötesinde, finansal değerin nasıl yaratıldığı, sunulduğu ve elde edildiğine ilişkin süreçlerin temel bir yeniden tasarımı da beraberinde getirmiştir (King, 2018, s. 23). Bu bağlamda araştırmacılar, FinTek'i finans alanında bilgi teknolojilerinin uygulanması olarak ele almakta ve kavramı girişimler, hizmetler, teknoloji, şirketler, dijitalleşme, endüstri, yeni nesil uygulamalar, ürünler, fırsatlar ve tehditler gibi çok boyutlu unsurlarla ilişkilendirmektedir (Milian, Spínola & Carvalho, 2019; Langley & Leyshon, 2021). Tanımların kavramsal ve olgusal yansımaları birlikte değerlendirildiğinde, finansal teknoloji kavramının belirli süreçler çerçevesinde zaman içinde olgunlaştığı görülmektedir. Nitekim literatürde FinTek, belirli olguların evrimine dayalı olarak FinTek 1.0, FinTek 2.0, FinTek 3.0, FinTek 3.5 ve FinTek 4.0 olmak üzere farklı dönemler altında sınıflandırılmaktadır (Arner, Barberis & Buckley, 2015; Arner, Buckley, Charamba, Zetzsche & Sergeev, 2021).

FinTek 1.0- Finansın Analog Temelleri: FinTek 1.0 döneminin, yaklaşık 1866'dan 1967'ye kadar olan yılları kapsadığı bilinmektedir. Bu dönem, finansal hizmetlerin teknolojiyle iç içe geçtiği ancak büyük ölçüde analog kaldığı dönemi ifade etmektedir (Arner ve ark., 2015). Bu dönemde ilk başarılı transatlantik kablunun döşenmesiyle finansal bilgilerin iletilmesinde önemli bir yol kat edilmiş ve bu yol ile dönemin temel taşları atılmıştır. Bilindiği üzere telgraf, demiryolları ve buharlı gemiler gibi dönemin radikal teknolojileri, 19. yüzyılın sonlarındaki ilk finansal küreselleşme dalgasının temel altyapısını oluşturmuştur (Müller & Tworek, 2015; Arner ve ark., 2015). Finans ve teknoloji yine bu dönemde mutualist bir ilişki sergilemiştir; finans sektörü teknolojilerin geliştirilmesi için gerekli sermayeyi sağlarken, bu teknolojiler de küresel finansal işlemlerin ve ödemelerin hızlanmasına imkân vermiştir. Tohang, Ramadhan ve Djajadiningrat (2021), bu dönemi teknolojiyle sınırlı düzeyde bir etkileşim bulunmasına karşın, geniş nüfus kesimlerinin finansal hizmetlere erişiminin sağlanamadığı ve finansal kapsayıcılığın düşük kaldığı bir evre olarak tanımlamaktadır. Bu açıklamalar doğrultusunda FinTek 1.0, finansın dijitalleşmesinden önceki analog temellerin olduğu dönem olarak ifade edilebilmektedir.

FinTek 2.0- Geleneksel Finansın Dijitalleşmesi: FinTek 2.0 döneminin, 1967'den 2008 Küresel Finansal Krizi'ne kadar olan süreyi kapsadığı ifade edilmektedir. Bu dönem, finansal hizmetlerin analog sistemlerden dijital sistemlere geçişiyle karakterize edilmektedir (Arner ve ark., 2015). Bu süreçte yaygın bir biçimde teknolojik yenilik, ekonomik büyüme ve endüstriyel dönüşümün ana itici gücü olarak kabul edilmektedir. Bu hususta Gomber, Kaufmann, Parker ve Weber (2018, s. 223)'in ifade ettiği üzere “teknoloji sektöründe doğru olan bir şey varsa o da teknolojideki değişimin hızının sürekli arttığı, amansız bir şekilde ilerlediği ve etkilerinin daha dönüştürücü olduğudur”. Nitekim teknolojik yeniliklerin artışındaki hızı bu dönemde daha net görülebilmektedir.

FinTek 2.0'ın temel özelliği, mevcut finansal kurumların, yani bankaların ve diğer ilgili kuruluşların, hizmetlerini daha verimli hale getirmek için teknolojiyi benimsemesidir. Bu dönemde otomatik para çekme makinelerinin (*Automated Teller Machine-ATM*) yaygınlaştığı, elektronik ödeme sistemlerinin geliştiği ve internet bankacılığının ilk adımlarının atıldığı görülmektedir (Tohang, Ramadhan & Djajadiningrat, 2021). Arner ve arkadaşları (2015) finans sektörünün, bilgi teknolojisindeki mal ve hizmetlerin en büyük alıcılarından biri haline geldiğini ve finansal hizmetlerin giderek dijitalleştiğini belirtmektedir. Ancak bu dönemdeki dijitalleşme, büyük ölçüde geleneksel finansal sistemlerin sınırları içinde kalmış ve piyasaya yeni oyuncuların girişini teşvik etmemiştir.

FinTek 3.0- Finansal Hizmetlerin Demokratikleşmesi: 2008 Küresel Finansal Krizinin ardından başlayan FinTek 3.0 dönemi, finansal hizmetler sektöründe önemli bir paradigma kaymasını temsil etmektedir. Bu dönemde, gelişmiş ülkelerde teknoloji kullanan yeni aktörler—çoğunlukla FinTek girişimleri—ortaya çıkmıştır (Arner, Zetzsche, Buckley & Barberis, 2017, s.55). Bu yeni dönemin en ayırt edici özelliği kuşkusuz, finansal hizmetlerin artık sadece geleneksel bankalar tarafından değil, aynı zamanda teknoloji şirketleri ve yenilikçi girişimler (*Start-Up*) tarafından da sunulmasıdır (Arner ve ark., 2015). Tohang ve arkadaşları (2021), FinTek 3.0'ın akıllı telefonlar ve uygulama programlama arayüzlerinin (*Application Programming Interface -API*) yaygınlaşmasıyla hız kazandığını ve bu sayede bankacılık dışı aktörlerin de finansal hizmetler sunmaya başladığını vurgulamaktadır. Bu dönem, finansal hizmetlerin demokratikleşmesi olarak da görülebilmektedir. Bunun sebebi, daha önce yalnızca büyük kurumların erişebildiği finansal araçlara ve hizmetlere gelişen teknolojiyle birlikte daha geniş kitlelerin ulaşmasına imkân sağlanmış olmasından kaynaklanmaktadır. Arner ve arkadaşları (2015) bu dönemde gözle görülür değişimin, sunulan hizmetin kendisinden çok, hizmeti kimin sunduğuyla tanımlandığını ve bu durumun düzenleyiciler ile piyasa katılımcıları için hem yeni fırsatlar hem de zorluklar yarattığını ifade etmektedir. Elbette birden fazla faktörün bir araya gelmesiyle sürecin katalize edildiğini de göz ardı etmemek gerekmektedir. Araştırmacılar bu katalizörleri; güven kaybı ve algı değişimi, ekonomik ve beşerî sermaye koşulları, düzenleyici baskılar ve fırsatlar olarak sıralanmaktadır (Arner ve ark., 2015).

FinTek 3.5-gelişmekte olan pazarların dijitalleşmesi: Arner ve arkadaşları (2015), ilk üç döneme ilaveten FinTek 3.5 olarak adlandırılan bir geçiş dönemini de çalışmalarına dâhil etmişlerdir. Her ne

kadar bu dönem farklı çalışmalarda ayrı bir sınıflandırma olarak ele alınmasa da araştırmacılar özellikle Asya ve Afrika gibi gelişmekte olan piyasalardaki FinTek gelişimlerini tanımlamak amacıyla bu kavramı kullanmayı tercih etmişlerdir. Bu yaklaşım, söz konusu bölgelerde finansal teknolojilerin daha hızlı benimsendiği ve geleneksel gelişim çizgisinden farklı bir ilerleme gösterdiği düşüncesine dayanmaktadır. Öte yandan bazı araştırmalar FinTek 3.5'i, 2015 yılı sonrasında sigorta teknolojileri (*InsurTech*), düzenleyici teknolojiler (*RegTech*) ve alternatif finans gibi geleneksel bankacılığın ötesine geçen dijital finansal hizmetlerin araştırılması, yenilikçiliğinde ve benimsenmesinde belirgin bir artışın yaşandığı dönem olarak kaydedilmektedir. Kısacası bu dönem, finansal erişimin genişlemesi, finansal kapsayıcılığın artması ve özellikle gelişmekte olan ekonomilerde dijital platformların yaygınlaşması ile karakterize edilmektedir (Bhat, Alqahtani & Nekovee, 2023; Jafri, Mohd Amin, & Abdul Rahman, 2025).

FinTek 4.0- Platformlaşma ve Büyük Teknoloji Şirketlerinin Yükselişi: FinTek 4.0, finansal teknolojilerin evriminde yeni bir aşamayı temsil etmekte olup, özellikle 2019–2020 yıllarından itibaren büyük teknoloji şirketlerinin (*BigTech*) sektöre aktif olarak girmesiyle belirginleşmiştir. Bu dönemde finansal hizmetler, dijital platformlar üzerinden sunulan, daha ölçeklenebilir, entegre ve veri odaklı bir yapıya dönüşmüştür. Dolayısıyla FinTek 4.0, finansal hizmetlerin platform temelli ve veri güdümlü biçimde ve büyük teknoloji şirketlerinin artan etkisi altında yeniden şekillendiği bir dönemi ifade etmektedir. Bununla birlikte, söz konusu dönüşüm önemli fırsatlar yaratmakla birlikte, düzenleyici ve toplumsal açıdan yeni riskleri de beraberinde getirmektedir (Arner ve ark., 2021).

FinTek 1.0 Finansın Analog Temelleri (1866-1967)	FinTek 2.0 Geleneksel Finansın Dijitalleşmesi (1967-2008)	FinTek 3.0 Finansal Hizmetlerin Demokratikleşmesi (2008-2015)	FinTek 3.5 Gelişmekte Olan Pazarların Dijitalleşmesi (2015-2019)	FinTek 4.0 Platformlaşma ve BigTech Yükselişi (2019-Günümüz)
--	---	---	--	--

Şekil 1. FinTek Evrimi (Arner, Barberis ve Buckley, 2015; Arner, Zetsche, Buckley ve Barberis, 2017; Arner, Buckley, Charamba, Sergeev ve Zetsche, 2021'den yararlanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.)

Bu noktada finansal teknoloji alanında yer alan organizasyonları da konumlandırmak gerekmektedir. PwC (2016) raporunda tanımlandığı üzere, FinTek organizasyonları, “finansal hizmetler ve teknoloji sektörlerinin kesişiminde ortaya çıkan, geleneksel finansal hizmetleri teknolojik inovasyon yoluyla dönüştürmeyi amaçlayan dinamik bir alanda faaliyet göstermektedir” (s. 3). Bu faaliyet alanı içinde yer alan dijital bankalar ve neo-bankalar, geleneksel şube tabanlı modele meydan okuyan müşteri ve teknoloji odaklı hizmetler sunarak bankacılık sektörünü önemli ölçüde başkalaştırmaktadır. Bu başkalaşım hızla gelişen finansal ortamdaki köklü bankaları rekabetçi ve çevik kalmaları için itici kuvvet göstermekte; dijital çözümleri hizmetlerine entegre ederek ya da FinTek şirketleriyle ortaklıklar kurarak uyum sağlamaya zorlamaktadır (Kumar, Davey, Eshwar & Ananya, 2024). Tüm bunlarla birlikte ödeme sektöründe, mobil cüzdanların, temassız ödemelerin ve kripto para birimlerinin yükselişi, işlemlerin gerçekleştirilme şeklini de yeniden şekillendirmektedir. Bu yenilikler, bir yandan geleneksel ödeme sistemlerine erişilebilir alternatifler sunmakta öte yandan finansal ekosisteme daha geniş katılımı mümkün kılarak, özellikle gelişmekte olan pazarlarda kolaylık, hız ve finansal kapsayıcılığı artırmaktadır (Siddiquee, 2025).

Finansal teknolojideki bu hızlı değişim ve dönüşüm ile bu organizasyonların yapılar dikkate alındığında kendine özgü liderlik tarzı ile yönetmenin mümkün olacağı düşüncesinden hareketle, uluslararası literatürde yer bulan ancak ülkemizde henüz yeterince kavramsallaşmamış olan FinTek liderliği kavramı detaylı bir şekilde sonraki başlıkta ele alınmaktadır.

2.2. FinTek Liderliğinin Tanımı

FinTek liderliği, teknoloji ve finansın kesişiminde yer alan (Moşteanu & Faccia, 2021) dinamik ve belirsiz bir ortamda organizasyonları yönetme becerisi olarak tanımlanmaktadır (Musaigwa & Kalitanyi, 2023). Öyleyse en yalın hali ile FinTek liderliği, finansal teknoloji ortamlarında organizasyonel faaliyetleri etkileme, yönlendirme ve koordine etme süreci olarak tanımlanabilir. Ancak, akademik araştırmalar bu alandaki liderliğin geleneksel yaklaşımlardan farklılaştığını ve kendine özgü yetkinlikler gerektirdiğini ortaya koymaktadır. FinTek alanında liderlik, yeni dijital teknolojileri yalnızca deneme düzeyinde kullanmakla kalmayıp, bu teknolojileri gerçekten kullanarak geleneksel finasta bulunmayan hizmetleri fiilen pazara sunan örgütler üzerinden tanımlanmaktadır (Zarifis, 2024).

Bu kapsamda yapılan çalışmalar incelendiğinde dönüşümsel ve otantik liderlik tarzlarının FinTek sektöründeki rolü öne çıkmaktadır. Örneğin, Choongo, Chileshe, Lesa, Mwiya ve Taylor (2023), Zambiya'daki FinTek girişimlerinde dönüşümsel liderliğin firma büyümesiyle güçlü bir pozitif ilişki sergilediğini, işlemsel ve laissez-faire liderlik tarzlarının ise daha sınırlı bir etkiye sahip olduğunu bulmuşlardır. Benzer şekilde, Probojakti, Utami, Prasetya ve Riza (2024)'nın çalışmaları, bankacılık sektöründe dönüşümsel liderliğin organizasyonel çevikliği artırarak sürdürülebilir rekabet avantajına dolaylı olarak katkıda bulunduğunu göstermektedir. Bu bağlamda, finans kurumlarında çevik liderlik, dijital dönüşüm süreçleri aracılığıyla hem finansal hem de finansal olmayan sürdürülebilir performans üzerinde pozitif bir etki yaratmakta; özellikle kriz dönemlerinde kurumsal direnci güçlendirmektedir (Esamah, Aujirapongpan, Rakangthong & Imjai, 2023). Bu bulgular liderliğin doğrudan etkisinden ziyade FinTek firmalarının performansını ve dayanıklılığını çeviklik gibi aracı mekanizmalar üzerinden nasıl şekillendirdiğini ortaya koymaktadır. Nitekim dönüşümsel ve dijital odaklı liderlik ile örgütsel çeviklik arasındaki güçlü bağ, dijital dönüşümün derinliğini ve hızını belirleyen temel mekanizmalardan biri olarak değerlendirilmektedir (AlNuaimi, Kumar Singh, Ren, Budhwar & Vorobyev, 2022).

Diğer yandan, otantik liderlik de FinTek bağlamında önemli bir kavram olarak ele alınmaktadır. Campbell, Knox, Rowlands, Cui ve DeJesus (2021), otantik liderlik davranışlarının FinTek firmalarında inovasyonu ve rekabet avantajını teşvik eden temel bir unsur olduğunu öne sürmüşlerdir. Bu liderlik tarzının, şeffaflık ve etik değerlere odaklanarak dijital ortamlarda güven inşa etmeyi hedeflediği görülmektedir. Bir başka çalışmada ise Zarifis (2024) FinTek liderliğinin sürdürülebilirlik liderliği ile birleştiğinde tüketici güvenini artırdığını ve algılanan kırılganlığı azalttığını öne sürmektedir. Tian, Siddik, Pertheban ve Rahman (2023) ise çalışmalarında yeşil dönüşümsel liderliğin FinTek inovasyonu ile bütünleşerek kurumsal ve çevresel performans ile yeşil inovasyonu teşvik ettiğini ortaya koymuşlardır. Bu çalışmalar, FinTek liderliğinin yalnızca finansal başarıya değil, aynı zamanda çevresel ve sosyal sürdürülebilirliğe de katkıda bulunabileceğini göstermektedir. Sonuç olarak FinTek liderliği; teknolojik adaptasyon, stratejik vizyon, paydaş yönetimi ve etik sorumluluk gibi çok boyutlu yetkinlikleri bir araya getiren hibrit bir liderlik modeli olarak şekillenmektedir (Musaigwa & Kalitanyi, 2023).

Mevcut liderlik yaklaşımları, her ne kadar FinTek sektöründe belirli bir işlevselliğe sahip olsa da bu alanın kendine özgü ayırt edici özellikleri, söz konusu teorilerin yeniden şekillendirilmesini zorunlu kılmaktadır. Bass (1985) ve Avolio ile Gardner (2005) gibi teorisyenler tarafından geliştirilen dönüşümsel ve otantik liderlik modelleri, istikrarlı endüstriyel yapılar için tasarlanmıştır; ancak FinTek'in dinamik ekosistemi, bu modellerin adaptasyonunu gerektirmektedir. Örneğin, dönüşümsel liderliğin etki alanı, organizasyon içi dinamiklerden çıkarak düzenleyicileri, teknoloji ortaklarını ve geniş müşteri kitlelerini kapsayacak şekilde genişlemesinin önemi üzerinde durulmaktadır (Leandro & Umana, 2021; Tian ve ark., 2023). Benzer şekilde, otantik liderliğin temelindeki güven inşası, geleneksel yüz yüze etkileşimlerden dijital kanallara doğru kaymakta ve sürdürülebilirlik gibi yeni boyutlar kazanmaktadır (Zarifis, 2024; Afzal & Khan, 2025). Dolayısıyla, FinTek bağlamında liderliğin, statik bir öz farkındalık yerine sürekli öğrenmeye dayalı dinamik yetkinlikler gerektirdiği ve bu noktada inovasyonu teşvik eden ve toplumsal otantikliği ön planda tutan çok boyutlu bir yapıya dönüştürmesinin kaçınılmaz olduğu anlaşılmaktadır. Elbette bu bir süreçtir ve bu süreç stratejik vizyon, teknolojik inovasyon, paydaş güven inşası ve sürdürülebilir değer yaratmanın dinamik entegrasyonu ile karakterize edilmektedir. Buradan hareketle FinTek liderliğinin geleneksel liderlik yaklaşımlarından önemli farklılıklar gösterdiğini söylemek mümkündür.

2.3. FinTek Liderliğinin Ayırt Edici Özellikleri ve Çok Boyutlu Yapısı

FinTek liderliği, geleneksel liderlik paradigmalarının geçerliliğini sorgulatan, kendine özgü ve farklı bir yapı sergilemektedir. Bu farklılaşma, sektörün hibrit doğası, teknoloji ve düzenleyici karmaşıklığı, platform ekonomisine dayalı iş modelleri ve tüm bunların merkezinde yer alan dijital güven inşa etme zorunluluğundan kaynaklanmaktadır. Bu özellikler dikkate alındığında ise, liderlik süreçlerini temelden dönüştürülmesi ve yeni yetkinlik setleri oluşturulması gerekmektedir.

Hibrit Sektör Dinamikleri- Finans ve Teknolojinin Stratejik Entegrasyonu: FinTek liderliğinin ilk ve en temel ayırt edici özelliği, finansal hizmetler ve teknoloji sektörlerinin kesişiminde ortaya çıkan hibrit bir alanda faaliyet göstermesidir (Arner ve ark., 2015). Bu sektör dijital ödemeler, kişiden kişiye (*Peer-to-Peer*) kredilendirme, robo-danışmanlık, blokzincir (*Blockchain*) tabanlı çözümler, sigorta teknolojileri (*InsurTech*) ve düzenleyici teknolojiler (*RegTech*) gibi çok çeşitli alt segmentleri kapsayarak (Mention, 2019), finansal değerin nasıl yaratıldığı, sunulduğu ve elde edildiğinin temel bir yeniden tasarımı ifade etmektedir (King, 2018, s. 23). Geleneksel liderlik yaklaşımları genellikle tek bir sektörün sınırları içinde gelişmekteyken FinTek liderleri, finans ve teknolojinin iç içe geçtiği çok daha hareketli ve karmaşık bir ortamda çalışmaktadır. Diğer yandan geleneksel finans kurumlarında liderlik daha çok istikrarı korumaya, riskleri sınırlamaya ve kurallara uyum sağlamaya odaklanırken finansal teknoloji odaklı kurumlarda hız, yenilik ve esnek düşünme ön plana çıkmaktadır. Bu iki bakış açısı bir araya geldiğinde, FinTek alanında daha parçalı ve yönetilmesi zor bir risk ortamı oluşmaktadır (Abikoye, Adelusi, Umeorah, Adelaja & Agorbia-Atta, 2024). Aslına bakılacak olursa, dijital teknolojiler ile finansın giderek daha iç içe geçmesi, geleneksel bankaları da oldukça zorlamaktadır. Bunun nedeni artık hem yeniliğe açık olmak hem de düzenleyici baskılarla uyumlu kalmak gibi iki farklı beklentinin aynı anda karşılanması gereğinden kaynaklanmaktadır (Gozman, Liebenau & Mangan, 2018). FinTek işletmeleri, söz konusu yeni düzene daha hızlı uyum sağlamakta ve teknolojiyi merkeze alan daha çevik daha ölçeklenebilir iş modelleri geliştirerek bu yönleriyle geleneksel bankalardan belirgin biçimde ayrılmaktadır (Moro-Visconti, Rambaud & Pascual, 2020). Hayliyle FinTek liderleri, bu iki zıt paradigmayı entegre ederek hem güvenilirlik hem de çeviklik sağlayan hibrit liderlik yaklaşımları geliştirmek zorundadır. Bu hibrit yapı liderlik yetenekleri açısından da önemli farklılıklar yaratmaktadır. Nitekim, Probojakti ve arkadaşlarının (2024) araştırması, dönüşümsel liderliğin FinTek organizasyonlarında organizasyonel çeviklik üzerindeki pozitif etkisini göstererek, bu liderlik tarzının sadece organizasyon içi değişimi değil, aynı zamanda sektörler arası adaptasyonu da gerektirdiğini ortaya koymaktadır.

Teknolojik ve Düzenleyici Karmaşıklığın Eş Zamanlı Yönetimi: İkinci kritik boyut, teknolojik ve düzenleyici karmaşıklığın iç içe geçtiği bir ortamda faaliyet gösterme zorunluluğudur. FinTek sektöründe dijital dönüşüm yeni regülasyonlar, eski sistemlerin yarattığı kısıtlar, esnek iş modelleri ve dijital bir zihniyet ihtiyacının birleşmesiyle yüksek düzeyde bir bağımlılık ve karmaşıklık yaratmaktadır. Bu karmaşıklık, liderlerin yalnızca teknolojilere ayak uydurmasını değil, aynı zamanda durumu anlayıp doğru öncelikler belirlemesini de gerekli kılmaktadır. Çünkü hata payı çok düşüktür ve yanlış bir karar zincirleme etkiler doğurabilmektedir (Hughes, Seddon & Dwivedi, 2023). FinTek organizasyonları yapay zekâ, blokzincir ve büyük veri gibi hızla gelişen teknolojilere dayandığından, uygulanabilirlik, ölçeklenebilirlik ve güvenlik konularında sürekli bir belirsizlik ortaya çıkmaktadır (Mention, 2019). Bu nedenle liderlerin, geleneksel yaklaşımların ötesine geçerek dijital dönüşümü yönetebilecek özel yetenekler geliştirmek zorunda oldukları; çünkü ancak bu şekilde hem ekiplerini hem de kurumlarını değişimin içinde güvenle yönlendirebilecekleri ifade edilmektedir (Weber, Krehl & Büttgen, 2022). Tüm bunların yanı sıra teknolojik karmaşıklık, karar verme süreçlerini de etkileyerek belirsizlik yönetimini ve bilişsel esnekliği, lider etkinliğinin vazgeçilmez unsurları hâline getirmektedir (Hooijberg, Hunt & Dodge, 1997). Kısacası, FinTek liderliği hem stratejik bir beceri hem de insani bir refleks gerektirmektedir. Çünkü ancak doğru dengeyi kurabilen liderler hem teknolojiyi hem de insanı aynı anda yönetebilmektedir.

Teknolojik belirsizliklere ek olarak FinTek sektörü, çoğu zaman henüz netleşmemiş, gelişmekte olan veya farklı yargı alanları arasında parçalı bir yapıya sahip düzenleyici çerçeveler içinde faaliyet

göstermektedir. Liderler, bir yandan inovasyonun sürekliliğini sağlarken diğer yandan uyumluluk gerekliliklerini karşılamak gibi benzersiz bir zorlukla karşı karşıya kalmaktadır. Jenik ve Lauer (2017) düzenleyici kum havuzlarının (*Regulatory Sandboxes*) FinTek inovasyonunu desteklemek için geliştirildiğini, ancak liderlerin bu belirsiz ortamlarda proaktif bir katılım sergileyerek düzenleyici çerçevelerin şekillendirilmesine aktif olarak katkıda bulunmaları gerektiğini vurgulamaktadırlar. Bu görüş, reaktif-uyumluluktan, proaktif- düzenleyici katılıma doğru bir geçişi simgelemektedir. Benzer şekilde, liderlerin bu dönüşümü gerçekleştirebilmesi için düzenleyici ortam ile ticari hedefler arasındaki yapısal çıkar çatışmalarının açık biçimde tanımlanmasının ve yönetim düzeyinde ayrıştırılmasının kritik olduğu öne sürülmektedir (Radon & Thaler, 2005).

Çok Paydaşlı Ekosistem Yönetimi ve Dijital Güven İnşası: FinTek liderliğinin üçüncü ayırt edici özelliği, karmaşık paydaş ekosistemleri içinde faaliyet göstermesidir. Geleneksel paydaş teorisinin (Freeman, 1984) ötesinde, FinTek organizasyonları, değer ağ etkileri aracılığıyla yaratıldığı platform yapıları üzerine kurulmakta (Parker, Van Alstyne & Choudary, 2017, s.13) ve FinTek platformları, kullanıcı sayısı arttıkça platformun tüm katılımcıları için değer yükseldiği güçlü ağ etkilerine dayanmaktadır (Gregory, Henfridsson, Kaganer & Kyriakou, 2021). Bu durum, liderlerin sadece doğrusal değer zincirlerini değil, aynı zamanda kullanıcılar, finansal kurumlar, teknoloji sağlayıcıları ve hizmet sağlayıcılar arasındaki çok taraflı pazar dinamiklerini de yönetmelerini gerektirmektedir. Başka bir ifadeyle, FinTek şirketleri kullanıcılar, finansal kurumlar ve hizmet sağlayıcılar arasında dijital bir ekosistem kurarak, etkileşimleri artırmaktadır. Bu etkileşimler arttıkça platformun toplam değeri de artmaktadır. Gregory ve arkadaşları (2021)'na göre, FinTek'in platform tabanlı yapısı, finansal hizmetlerin dijitalleşmesini, inovasyonu ve ekonomik büyümeyi hızlandırmaktadır. Böylece her yeni kullanıcı, platformun hem mevcut kullanıcılar hem de potansiyel katılımcılar için daha çekici hale gelmesini sağlayarak ağ etkisi (*Network Effect*) yoluyla katma değer yaratabilmektedir. Bununla birlikte liderlik, hiyerarşik yapılardan yatay ağlar içinde bir ekosistem liderliğine dönüşmektedir. Elbette buradaki başarı, iş birliği ve koordinasyon sağlama yeteneğine de bağlı görülmektedir (Musaigwa & Kalitanyi, 2023). Werth, Cardona, Torno, Breitner ve Muntermann (2023) stratejik ağların, iş birlikleri ve veri paylaşımının, FinTek platformlarının başarısı ve ölçeklenmesi için kritik öneme sahip olduğunu vurgulamışlardır. Bu durum, liderlerin aynı anda hem rekabet hem de iş birliği dinamiklerini yönettiği işbirlikçi rekabet (*Co-opetition*) kavramını benimsemeleri gerektiğine işaret etmektedir.

Dijital ekosistem; platform sağlayıcıları, kullanıcılar, geliştiriciler, aracı kurumlar ve algoritmik ajanların bir ağ oluşturarak değer ürettiği sosyo-teknik bir ortamdır ve bu ortamın sürdürülebilirliği ve ölçeklenmesi için merkezde dijital güven yer alır; güven zayıfladığında ekosistem yavaşlar ya da çöker (Hein ve ark., 2020; Senyo, Liu, & Effah, 2019; Shah & Shah, 2024). Dijital ekosistemin merkezinde yer alan dijital güveni Saveljeva ve Volkova (2025), genellikle insanlara, süreçlere ve teknolojilere duyulan, güvenli bir dijital ortam oluşturma amacına yönelik güven olarak tanımlanmaktadırlar. Daha geniş bir ifade ile dijital güven, "Dijital güven, bir kuruluşun veya dijital ortamın sürekli olarak yetkin ve güvenilir olduğunu göstermesi, sağlam bir güvenlik ve sistem mimarisi sürdürmesi, adil ve dürüst uygulamaları teşvik etmesi, olumlu bir kullanıcı deneyimi sağlaması; yönetim ve düzenleyici standartlara uyulması, verilerin ve işlemlerin denetlenebilirliğinin ve izlenebilirliğinin güvence altına alınmasıdır" (Saveljeva & Volkova, 2025, s.12). Tanım itibarıyla, finansal hizmetlerin temelde güven üzerine kurulu olduğu anlaşılmaktadır. FinTek liderlerinin geleneksel finansal kurumların sahip olduğu yerleşik kurumsal güvene sahip olmadığı ve bu nedenle paydaşların değişime temkinli yaklaşabileceğini dikkate alarak dijital kanallar aracılığıyla şeffaf ve güvenilir ilişkiler kurmalarının gerekli olduğunu vurgulanmaktadır (Devlin, Roy, Sekhon, Moin & Sahiner, 2025). Bu durum fiziksel varlık ve uzun vadeli ilişkilere dayalı geleneksel güven mekanizmalarından temel bir farklılık göstermektedir. FinTek işletmelerinin daha geniş finansal hizmetler ekosistemi içinde kendilerini nasıl konumlandıkları -yani hangi alanlarda uzmanlaştıkları, hangi paydaşlarla iş birliği yaptıkları ve hangi düzenleyici çerçevelere uyum sağladıkları- hiç şüphesiz uzun vadeli sürdürülebilir başarılarının belirleyici unsurları arasında yer almaktadır. Tüm bu açıklamalar doğrultusunda, aşağıda yer alan Tablo 1'de FinTek liderliğinin temel yapısal boyutları ve bu boyutların geleneksel liderlik yaklaşımlarından ayrıştığı noktalar ve gerekli yetkinlikler özetlenmektedir.

Yine Tablo dikkate alındığında FinTek liderliğinin hibrit sektör dinamikleri, teknolojik ve düzenleyici karmaşıklık ile çok paydaşlı ekosistem yönetimi ve dijital güven boyutlarını bütünleşik biçimde ele alan çok boyutlu bir liderlik yapısı olarak şekillendiği görülmektedir. Bu yapının, liderlik süreçlerini doğrudan etkilediğini dikkate almak önem arz etmektedir.

Geleneksel liderlik yaklaşımlarına kıyasla, karar alma süreçlerinin veri analitiği, kullanıcı içgörülerini ve hızlı deneme-yanılma yaklaşımlarına dayalı daha çevik bir yapıya dönüştüğü anlaşılmaktadır. Buna paralel olarak ekip yönetiminde, finans, mühendislik, hukuk ve tasarım gibi farklı disiplinlerden gelen uzmanların ortak bir dijital kültür etrafında bütünleştirilmesinin kritik bir gereklilik hâline geldiği görülmektedir. Ayrıca, teknolojik inovasyonun hızlanmasıyla birlikte dijital etik, veri koruma ve şeffaflık ilkelerinin kurumsal liderliğin merkezinde daha belirgin bir yer edindiği ve bu durumun liderlerin sorumluluk alanını geleneksel liderlik anlayışına kıyasla genişlettiğini göstermektedir.

Tablo 1. Hibrit Ekosistemlerde FinTek Liderliğinin Yapısal Dönüşümü ve Gereken Yetkinlikler

Yapısal Boyutlar	Geleneksel Liderlikten Farklaşma	Gereken Yetkinlikler
Hibrit Sektör Dinamikleri	- Liderliğin yalnızca tek bir sektörün sınırları içinde şekillendiği geleneksel anlayıştan ayrışır. - İstikrar ve riskleri sınırlamaya odaklı klasik finans liderliği yerine; çeviklik, yenilikçilik ve güvenilirliğin aynı anda sağlanmasını zorunlu kılar.	- Finansal (risk, uyum, istikrar) ve teknolojik (hız, inovasyon, değişim) paradigmaları entegre edebilme. - Organizasyonel çevikliği sağlamak için sektörler arası adaptasyon sağlayabilme. - Stratejik vizyon geliştirerek finansal değerin yeniden tasarımını yönetebilme.
Teknolojik ve Düzenleyici Karmaşıklık	- Düzenlemelere sonradan uyum sağlamaya dayalı yaklaşım yerine, proaktif ve etkileşime açık, işbirlikçi ve düzenleyici katılım gerektirir. - Öngörülebilir karar ortamları yerine, hata payının düşük olduğu ve kararların zincirleme etkiler yaratabildiği yüksek belirsizlik koşullarında liderlik etmeyi zorunlu kılar.	- Dijital dönüşümü yönetme ve teknolojik belirsizlik altında karar verebilme. - Yüksek bilişsel esneklik ile belirsizliği yönetebilme. - İnovasyon ve uyumluluk arasında denge kurarak proaktif düzenleyici katılım sağlayabilme.
Çok Paydaşlı Ekosistem Yönetimi ve Dijital Güven	- Hiyerarşik ve doğrusal değer zincirlerine dayalı liderlik anlayışı yerine, ekosistem ve ağ temelli bir liderlik yaklaşımını öne çıkarır. - Fiziksel varlıklara ve kurumsal geçmişe dayanan güven mekanizmaları yerine, dijital kanallar üzerinden	- Çok taraflı pazar dinamiklerini ve ağ etkilerini yönetebilme. - Yatay ağlarda iş birliği ve koordinasyon sağlayan ekosistem liderliği sergileyebilme.

	bilinçli ve sürekli güven inşasını gerekli kılar. ▪ İşbirlikçi rekabet stratejileri geliştirebilme. ▪ Dijital kanallar aracılığıyla şeffaflığa dayalı paydaş güveni inşa edebilme.
--	--

Bu tablo, ilgili başlık altında yer alan çalışmalardan yararlanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

3. TARTIŞMA VE SONUÇ

FinTek sektörü, teknolojik karmaşıklığı, çok paydaşlı ekosistem yapısı ve sürekli değişen pazar dinamikleri nedeniyle liderlik yaklaşımlarından önemli ölçüde ayrılmaktadır. Geleneksel yaklaşımlar genellikle istikrarlı sektör yapıları ve net örgütsel sınırlar varsayımına dayanırken, FinTek ortamları birden fazla sektörün kesişiminde faaliyet göstermekte ve çok taraflı pazar dinamiklerini aynı anda yönetmeyi zorunlu kılmaktadır (Arner ve ark., 2015; Parker, Van Alstyne & Choudary, 2017; Musaigwa & Kalitanyi, 2023). Nitekim Alvesson ve Einola (2019) otantik liderliği ve diğer pozitif liderlik yaklaşımlarını- dönüşümsel liderlik de dahil olmak üzere- kurumsal hayatın karmaşıklığını ve kurumsal sınır bulanıklığını yeterince dikkate almayan, fazlasıyla soyut ve basitleştirici çerçeveler olarak eleştirmektedirler. Bu durum, mevcut liderlik literatürünün FinTek bağlamındaki özgün gereksinimleri açıklamakta sınırlı kaldığını göstermektedir.

Çalışma, FinTek liderliğinin geleneksel liderlik paradigmalarından hangi yönleriyle ayrıştığını ve bunların liderlik süreçlerine nasıl yansıdığını ortaya koymaktadır. Bulgular, FinTek liderliğinin özellikle hibrit sektör dinamikleri, teknolojik ve düzenleyici karmaşıklık ile çok paydaşlı ekosistem yapısı üzerinden şekillendiğini göstermektedir (Arner ve ark., 2015; Gozman, Liebenau & Mangan, 2018; Parker, Van Alstyne & Choudary, 2017; Musaigwa & Kalitanyi, 2023). Geleneksel olarak istikrar ve risk sınırlamaya odaklanan liderlik anlayışının aksine FinTek liderliği finansal güvenilirlik ile teknolojik çevikliği aynı anda yönetmeyi gerektirmektedir. Bu bağlamda liderlerin, finansal risk ve uyum odaklı yaklaşımlar ile hız, inovasyon ve sürekli değişime dayalı teknolojik yaklaşımları bütünleştiren bir stratejik vizyon geliştirmeleri önem kazanmaktadır.

FinTek alanında ortaya çıkan dijital finansal yenilikler, çoğu zaman mevcut düzenleyici rejimlerin kapsamı dışında kalmakta ve düzenleyicileri sonuçları öngörmenin güç olduğu Knightçı belirsizlik (*Knightian uncertainty*) (Smoleńska, Ganderson, & Héritier, 2020) koşullarıyla karşı karşıya bırakmaktadır. Bu durum, eş zamanlı olarak piyasalarda teknoloji temelli bir dönüşümü tetiklerken, düzenleyici uyumsuzluklar ile teknolojik dönüşümün birbirini besleyen ve iç içe geçmiş bir dinamik olarak ortaya çıkmasına neden olmakta (Frederiks, Costa, Hulst & Groen, 2024); liderliği yalnızca kurallara uyum sağlayan, güvenli ve reaktif bir rolden çıkararak daha proaktif ve etkileşim temelli bir anlayışa yönlendirmektedir (Clarke, 2013; Grill, Pousette, Nielsen, Grytnes & Törner, 2017; Pilbeam, Doherty, Davidson & Denyer, 2016). Yüksek belirsizlik koşullarında alınan kararların geniş ve zincirleme etkiler yaratabilmesi, liderlerin belirsizlikle başa çıkma, bilişsel esneklik gösterme ve inovasyon ile mevzuata uyum arasında denge kurma yetkinliklerini öne çıkarmaktadır. Bununla birlikte, hiyerarşik ve doğrusal değer zincirlerine dayalı liderlik modellerinin yerini, çok taraflı pazarları ve ağ ilişkilerini yöneten ekosistem temelli bir liderlik anlayışı almaktadır. Bu yapı içinde dijital güven, fiziksel varlıklar ya da kurumsal geçmişten ziyade şeffaflık ve sürekli etkileşim yoluyla inşa edilmektedir.

Bu çerçevede çalışma, FinTek liderliği için gerekli yetkinlikleri beş temel başlık altında toplamaktadır. Bunlar; bütünleşik stratejik vizyon ve değer yaratma, çeviklik ve belirsizlik yönetimi, ekosistem liderliği ve iş birliğine dayalı rekabet, inovasyon ile mevzuata uyum arasında denge kurma ve şeffaflık yoluyla paydaş güveni oluşturmaktır. Bu yetkinlikler, FinTek liderliğinin yalnızca teknolojik bilgiye değil, aynı zamanda stratejik, kurumsal ve ilişkisel becerilere dayandığını ortaya koymaktadır. Bu bağlamda FinTek liderliğinin başlı başına kendine özgü özellikleri ve boyutları ile ele alınması gereken bir kavram olduğunu vurgulamak yerinde olacaktır.

Çalışmanın anlatımsal bir literatür incelemesine dayanması ve ampirik verilerle test edilmemiş olması önemli bir sınırlılık olarak değerlendirilebilir. Ayrıca, çalışma belirli bir ülke, sektör alt kırılımı veya organizasyon ölçeği temelinde sınırlandırılmadığından, ortaya konan kavramsal çerçevenin farklı bağlamsal koşullarda nasıl tezahür edebileceğine ilişkin çıkarımlar da sınırlı kalmaktadır. Ayrıca FinTek ekosisteminin dinamik ve hızlı değişen yapısı göz önünde bulundurulduğunda, önerilen liderlik boyutlarının zaman içerisinde yeniden değerlendirilmesi gerekebileceği de çalışmanın bir diğer sınırlılığıdır.

Son olarak bu çalışma, ulusal literatürde FinTek liderliğine ilişkin kavramsal bir referans noktası oluşturarak alandaki önemli bir boşluğu doldurmayı hedeflemektedir. Sektörel açıdan ise FinTek organizasyonlarında liderliğin, yalnızca organizasyon içi süreçlerle sınırlı kalmayıp, hibrit ekosistemdeki ilişkileri ve stratejik iş birliklerini de kapsayacak biçimde yeniden ele alınması gerektiğine işaret etmektedir. Bu bağlamda çalışmanın, FinTek liderliğinin çok boyutlu yapısının hem akademik hem de sektörel açıdan daha anlaşılır olmasına katkı sağlaması beklenmektedir. Gelecekte yapılacak araştırmaların bu liderlik yaklaşımını farklı FinTek alanlarında ve uluslararası bağlamlarda karşılaştırmalı olarak incelemesinin ve veriye dayalı analizlerle desteklemesinin, literatüre ve sektöre daha somut ve uygulanabilir katkılar sunacağı düşünülmektedir.

Etik Kurul Onayı

Bu araştırmanın kavramsal çerçevesinin hazırlanması, veri toplama araçlarının uygulanması, verilerin toplanması, verilerin analizi ve yorumlanması aşamalarının tamamında etik kurallara uygun hareket edilmiştir. Karşılaşılabilecek tüm etik ihlallerde ANKAD Yayın Kurulu'nun hiçbir sorumluluğu bulunmamaktadır. Tüm sorumluluk yazarlara aittir. Bu çalışmanın ANKAD dışında herhangi bir akademik yayın ortamına değerlendirme için gönderilmemiş olduğunu taahhüt ederim. Yapılan bu çalışmada "Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi" kapsamında uyulması belirtilen tüm kurallara uyulmuştur. Yönergenin ikinci bölümü olan "Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiğine Aykırı Eylemler" başlığı altında belirtilen eylemlerden hiçbiri gerçekleştirilmemiştir.

KAYNAKÇA

- Abikoye, B., Adelusi, W., Umeorah, S., Adelaja, A. & Agorbia-Atta, C. (2024). Integrating risk management in FinTech and traditional financial institutions through AI and machine learning. *Journal of Economics, Management and Trade*, 30(8), 90-102. <https://doi.org/10.9734/jemt/2024/v30i81236>
- Afzal, M. & Khan, M. I. (2025). Digital transformation and employee well-being in FinTech: The role of authentic leadership and gender dynamics. *Human Systems Management*, (advance online). <https://doi.org/10.1177/01672533251377852>
- Ahmad, M. N. (2025). Narrative Literature Reviews in Scientific Research: Pros and Cons. *Jordan Journal of Agricultural Sciences*, 21(1), 1–4. <https://doi.org/10.35516/jjas.v21i1.4143>
- AlNuaimi, B. K., Kumar Singh, S., Ren, S., Budhwar, P. & Vorobyev, D. (2022). Mastering digital transformation: The nexus between leadership, agility, and digital strategy. *Journal of Business Research*, 145, 636–648. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.038>
- Arner, D. W., Barberis, J. N. & Buckley, R. P. (2015). *The evolution of fintech: A new post-crisis paradigm?* University of Hong Kong Faculty of Law Research Paper No. 2015/047. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2676553>

- Arner, D. W., Zetsche, D. A., Buckley, R. P. & Barberis, J. N. (2017). FinTech and RegTech: Enabling innovation while preserving financial stability. *Georgetown Journal of International Affairs*, 18(3), 47–58. <https://doi.org/10.1353/gia.2017.0036>
- Arner, D. W., Buckley, R. P., Charamba, K., Zetsche, D. A. & Sergeev, A. (2021, December). *A principles-based approach to the governance of Big FinTechs* (UN Dialogue on Global Digital Finance Governance Technical Paper No. 3.3; University of Hong Kong Faculty of Law Research Paper No. 2021/55; UNSW Law Research Paper No. 21-79). Retrieved from <https://ssrn.com/abstract=3975099>
- Alvesson, M. & Einola, K. (2019). Warning for excessive positivity: Authentic leadership and other traps in leadership studies. *The Leadership Quarterly*, 30(4), 383–395. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.04.001>
- Avolio, B. J. & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Bajwa, F. A., Fu, J., Bajwa, I. A. & Alsuhaibany, Y. M. (2025). Financing the future: The role of FinTech, leadership, and financial competencies in driving sustainable firm performance. *Acta Psychologica*, 260, 105449. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.105449>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press; Collier Macmillan.
- Bhat, J., Alqahtani, S. & Nekovee, M. (2023). FinTech enablers, use cases, and role of future internet of things. *Journal of King Saud University – Computer and Information Sciences*, 35, 87–101. <https://doi.org/10.1016/j.jksuci.2022.08.033>
- Campbell, T., Knox, M. W., Rowlands, J., Cui, Z.-Y. A. & DeJesus, L. (2021). Leadership in FinTech: Authentic leaders as enablers of innovation and competitiveness in financial technology firms. In S. Sever Mališ, K. Ćurko, & P. Pisany (Eds.), *Fostering innovation and competitiveness with FinTech, RegTech, and SupTech* (pp. 242–262). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-4390-0.ch013>
- Canbaz, M. F. & Erbaş, S. (2021). Katılım bankacılığında FinTek eğilimleri ve sektöre katkıları. *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(3), 477–489. <https://doi.org/10.29106/fesa.977015>
- Cankat, F. & Taşseven, Ö. (2023). FinTech'lere yapılan yatırımların bankaların hisse senedi getirileri üzerindeki etkisi: Türkiye örneği. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 45(1), 21–46. <https://doi.org/10.14780/muiibd.1317201>
- Choongo, P., Chileshe, M., Lesa, C. N., Mwiya, B. & Taylor, T. K. (2023). The effect of leadership styles on the growth of FinTech start-ups in Zambia. *FinTech* 2023, 2(4), 698–717. <https://doi.org/10.3390/fintech2040039>
- Clarke, S. (2013). Safety leadership: A meta-analytic review of transformational and transactional leadership styles as antecedents of safety behaviours. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(1), 22–49. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.2012.02064.x>
- Çağıl, G. & Candemir, G. (2020). Türk bankacılık sektörünün FinTek'ler karşısında A'WOT analizi. *Maliye ve Finans Yazıları*, 113, 207–238. <https://doi.org/10.33203/mfy.614130>

- Das, S. (2019). The future of fintech. *Financial Management*, 48(4), 981–1007. <https://doi.org/10.1111/fima.12297>
- Devlin, J. F., Roy, S. K., Sekhon, H., Moin, S. M. A. & Sahiner, M. (2025). Trust and FinTech: A review and research agenda. *Electronic Markets*, 35(62). <https://doi.org/10.1007/s12525-025-00803-w>
- Ernst & Young Türkiye (2024). *DigiLaw quarterly fintech*. EY Türkiye. Erişim tarihi: 25 Kasım 2025, <https://www.ey.com/content/dam/ey-unified-site/ey-com/tr-tr/technical/ey-turkiye-yayinlar-raporlar/documents/ey-tr-digilaw-quarterly-fintech.pdf>
- Esamah, A., Aujirapongpan, S., Rakangthong, N. K. & Imjai, N. (2023). Agile leadership and digital transformation in savings cooperative limited: Impact on sustainable performance amid COVID-19. *Journal of Human, Earth, and Future*, 4(1), 36–53. <https://doi.org/10.28991/HEF-2023-04-01-04>
- Frederiks, A. J., Costa, S., Hulst, B. & Groen, A. J. (2024). The early bird catches the worm: The role of regulatory uncertainty in early adoption of blockchain's cryptocurrency by fintech ventures. *Journal of Small Business Management*, 62(2), 790–823. <https://doi.org/10.1080/00472778.2022.2089355>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman, Boston.
- Gomber, P., Kauffman, R. J., Parker, C. & Weber, B. W. (2018). On the FinTech revolution: Interpreting the forces of innovation, disruption, and transformation in financial services *Journal of Management Information Systems*, 35(1), 220–265. <https://doi.org/10.1080/07421222.2018.1440766>
- Gozman, D., Liebenau, J. & Mangan, J. (2018). The innovation mechanisms of FinTech start-ups: Insights from SWIFT's innotribe competition. *Journal of Management Information Systems*, 35(1), 145–179. <https://doi.org/10.1080/07421222.2018.1440768>
- Greenhalgh, T., Thorne, S. & Malterud, K. (2018). Time to challenge the spurious hierarchy of systematic over narrative reviews? *European Journal of Clinical Investigation*, 48(6), e12931. <https://doi.org/10.1111/eci.12931>
- Gregory, R. W., Henfridsson, O., Kaganer, E., & Kyriakou, H. (2021) The role of artificial intelligence and data network effect for creating user value. *Academy of Management Review*, 46(3), 534–551. <https://doi.org/10.5465/amr.2019.0178> ISSN 0363-7425.
- Grill, M., Pousette, A., Nielsen, K., Grytnes, R. & Törner, M. (2017). Safety leadership at construction sites: the importance of rule-oriented and participative leadership. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 43(4), 375–384. <https://doi.org/10.5271/sjweh.3650>
- Hein, A., Schreieck, M., Riasanow, T., Soto Setzke, D., Wiesche, M., Böhm, M. & Krcmar, H. (2020). Digital platform ecosystems. *Electronic Markets*, 30, 87–98. <https://doi.org/10.1007/s12525-019-00377-4>
- Hooijberg, R., (Jerry) Hunt, J. G., & Dodge, G. E. (1997). Leadership Complexity and Development of the leaderplex Model. *Journal of Management*, 23(3), 375–408. <https://doi.org/10.1177/014920639702300305>

- Hughes, L., Seddon, J. J., & Dwivedi, Y. K. (2023). Disruptive change within financial technology: A methodological analysis of digital transformation challenges. *Journal of Information Technology*, 39(4), 756-783. <https://doi.org/10.1177/02683962231219512>
- Jafri, J.A., Mohd Amin, S.I. & Abdul Rahman, A. (2025). Financial technology (FinTech) research trend: a bibliometric analysis. *Discover Sustainability*, 6, 513. <https://doi.org/10.1007/s43621-025-01225-6>
- Jenik, I. & Lauer, K. (2017). *Regulatory sandboxes and financial inclusion* (Working Paper). CGAP. Erişim tarihi: 15 Kasım 2025, <https://www.cgap.org/sites/default/files/researches/documents/Working-Paper-Regulatory-Sandboxes-Oct-2017.pdf>
- Katsaros, K., Tsirikas, A. & Kosta, G. (2020). The impact of leadership on firm financial performance: The mediating role of employees' readiness to change. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(3), 333–347. <https://doi.org/10.1108/loj-02-2019-0088>
- King, B. (2018). *Bank 4.0: Banking everywhere, never at a bank*. Marshall Cavendish Business.
- KPMG International. (2025). Pulse of Fintech H1 2025: *Biannual analysis of global fintech funding*. KPMG. Erişim tarihi: 12 Ocak 2026, <https://kpmg.com/xx/en/what-we-do/industries/financial-services/pulse-of-fintech.html>
- Kumar, K. M., Davey, P. S., Eshwar, M. & Ananya, C. (2024). Impact of digital banking on traditional banking services. *International Journal of Scientific Research in Engineering and Management*, 8(11), 1–12. ISSN: 2582-3930
- Langley, P. & Leyshon, A. (2021). The platform political economy of FinTech: Reintermediation, consolidation and capitalisation. *New Political Economy*, 26(3), 376-388. <https://doi.org/10.1080/13563467.2020.1766432>
- Leandro, J. & Umana, M. (2021). The impact of transformational leadership on the self-creative efficacy and intrinsic motivation in FinTech organizations. *International Journal of Business and Management Research*, 9(4), 448–456. <https://doi.org/10.37391/ijbmr.090408>
- Liu, Q., Chan, K. & Chimhundu, R. (2024). FinTech research: systematic mapping, classification, and future directions. *Financial Innovation*, 10(24). <https://doi.org/10.1186/s40854-023-00524-z>
- Makurin, A., Yermoshkina, O., Fatkhutdinova, O., Shkurupii, O., Zubro, T. & Filozop, O. (2024). FinTech, techfin and crypto currency: Ruled game or free surf? *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 5(58), 345–357. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.58.2024.4505>
- Mention, A.-L. (2019). The future of FinTech. *Research-Technology Management*, 62, 59–63. <https://doi.org/10.1080/08956308.2019.1613123>
- Milian, E., Spínola, M. & Carvalho, M. (2019). FinTechs: A literature review and research agenda. *Electronic Commerce Research and Applications* 34, 100833. <https://doi.org/10.1016/j.elerap.2019.100833>
- Miloloza, I. (2018). Impact of leadership style to financial performance of enterprises. *Business Systems Research*, 9(1), 93-106 <https://doi.org/10.2478/bsrj-2018-0008>

- Moro-Visconti, R., Rambaud, S. & Pascual, J. (2020). Sustainability in FinTechs: An explanation through business model scalability and market valuation. *Sustainability*, 12(24), 10316. <https://doi.org/10.3390/su122410316>
- Moşteanu, N. & Faccia, A. (2021). FinTech frontiers in quantum computing, fractals, and blockchain distributed ledger: Paradigm shifts and open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1),19 <https://doi.org/10.3390/joitmc7010019>
- Musaigwa, M. & Kalitanyi, V. (2023). Examining the leadership approaches adopted by FinTech management when implementing organizational change prompted by digital transformation. *Technology Audit and Production Reserv*, 4/4(72), 20–27. <https://doi.org/10.15587/2706-5448.2023.286627>
- Müller, S. M. & Tworek, H. J. S. (2015). The telegraph and the bank: on the interdependence of global communications and capitalism, 1866–1914. *Journal of Global History*, 10(2), 259–283. <https://doi.org/10.1017/S1740022815000066>
- Parker, G. G., Van Alstyne, M. W. & Choudary, S. P. (2017). *Platform revolution: How networked markets are transforming the economy and -how to make them work for you*. WW Norton & Company.
- Pilbeam, C., Doherty, N., Davidson, R., & Denyer, D. (2016). Safety leadership practices for organizational safety compliance: Developing a research agenda from a review of the literature. *Safety Science*, 86, 110–121. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2016.02.015>
- Probojakti, W., Utami, H. N., Prasetya, A. & Riza, M. F. (2024). Building sustainable competitive advantage in banking through organizational agility. *Sustainability*, 16(19), 8327. <https://doi.org/10.3390/su16198327>
- PwC. (2016). *Blurred lines: How FinTech is shaping financial services*. Global FinTech Report March 2016. Erişim tarihi: 15 Kasım 2025, https://www.pwc.com/il/en/home/assets/pwc_fintech_global_report.pdf
- Radon, J. & Thaler, J. (2005). Resolving conflicts of interest in state-owned enterprises. *International Social Science Journal*, 57(s1), 11–20. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2451.2009.00702.x>
- Renduchintala, T., Alfauri, H., Yang, Z., Di Pietro, R. & Jain, R. (2022). A survey of blockchain applications in the FinTech sector. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(4) <https://doi.org/10.3390/joitmc8040185>
- Saveljeva, J. & Volkova, T. (2025). A survey on digital trust: Towards a validated definition. *Digital*, 5(2),14. <https://doi.org/10.3390/digital5020014>
- Senyo, P. K., Liu, K., & Effah, J. (2019). Digital business ecosystem: Literature review and a framework for future research. *International Journal of Information Management*, 47, 52–64. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.01.002>
- Shah, S.S. & Shah, S.A.H. (2024). Trust as a determinant of social welfare in the digital economy. *Social Network Analysis and Mining*, 14, 79 <https://doi.org/10.1007/s13278-024-01238-5>
- Siddiquee, M. R. (2025). Disruptive FinTech: How digital payment systems are changing banking. *International Journal of Scientific Research in Engineering and Management (IJSREM)*, 9(6). ISSN: 2582-3930. <https://doi.org/10.55041/IJSREM49670>

- Smoleńska, A., Ganderson, J., & Hérítier, A. (2020). The impacts of technological innovation on regulatory structure: Fintech in post-crisis Europe. In A. Hérítier & M. G. Schoeller (Eds.), *Governing Finance in Europe* (pp. 164–189). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781839101120.00017>
- Sukhera, J. (2022). Narrative reviews: Flexible, rigorous, and practical. *Journal of Graduate Medical Education*, 14(4), 414–417. <https://doi.org/10.4300/JGME-D-22-00480.1>
- Şentürk, F. & Yetgin, F. (2022). İşletmelerde liderlik tarzının finansal performansa etkisinde değişim yönetimi ve kurumsal yönetim algısının aracı rolü. *Yıldız Social Science Review*, 8(2), 108–120. <https://doi.org/10.51803/yssr.1168213>
- Tian, H., Siddik, A. B., Pertheban, T. R. & Rahman, M. N. (2023). Does FinTech innovation and green transformational leadership improve green innovation and corporate environmental performance? A hybrid SEM–ANN approach. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(3), 100396. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100396>
- Tohang, V., Ramadhan, A. S. & Djajadiningrat, V. (2021). An empirical study on customer acceptance of FinTech 3.0 in private banking. In *Proceedings of the 2021 International Conference on Information Management and Technology (ICIMTech)* (pp. 105–110). Jakarta, Indonesia. <https://doi.org/10.1109/ICIMTech53080.2021.9535074>
- Umarbeyli, Ş. & Arabacıoğlu, E. (2025). FinTek hizmetlerinin Türkiye Cumhuriyeti'ndeki finansal kuruluşlardaki rolleri. *LAÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(1), 89–117.
- Weber, E., Krehl, E. H. & Büttgen, M. (2022). The digital transformation leadership framework: Conceptual and empirical insights into leadership roles in technology-driven business environments. *Journal of Leadership Studies*, 16(1), 6–22. <https://doi.org/10.1002/jls.21810>
- Werth, O., Cardona, D., Torno, A., Breitner, M. & Muntermann, J. (2023). What determines FinTech success? -A taxonomy-based analysis of FinTech success factors. *Electronic Markets*, 33(21). <https://doi.org/10.1007/s12525-023-00626-7>
- Zarifis, A. (2024). Leadership in FinTech builds trust and reduces vulnerability more when combined with leadership in sustainability. *Sustainability*, 16(13), 5757. <https://doi.org/10.3390/su16135757>
- Zhang, A., Chen, Y., Xu, X., Gao, Y. & Zhang, L. (2021). Impacts of resource alertness and change leadership style on financial performance: An empirical study. *Journal of Global Information Management*, 29(2), 45–60. <https://doi.org/10.4018/jgim.2021030103>

Derleme Makale/ Review Article

Hibrit Sektör Ekosisteminde FinTek Liderliği

FinTech Leadership in the Hybrid Sector Ecosystem

R. Dilek KOÇAK



DOI : [10.63556/ankad.v10i1.379](https://doi.org/10.63556/ankad.v10i1.379)

Geliş/Received: 21/11/2025

Kabul/Accepted: 17/01/2026

Extended Abstract

Introduction

Since the emergence of modern banking systems, the most radical transformation in the financial services sector has been realized through Financial Technologies (FinTech), which emerged from the integration of financial services and technology. Within this evolution, the FinTech 3.0 period represents the most critical and transformative phase for the sector. During this period, new organizational forms emerged and the delivery of financial services changed significantly. The scale of this transformation is supported by global and national data. Global FinTech investments reached USD 210 billion in 2021 (Renduchintala et al., 2022). By 2024, the size of digital assets is estimated at USD 80.08 billion and the number of users in the digital payment market is expected to reach 4.8 billion by 2028 (Makurin et al., 2024). In Turkey, FinTech investments amounted to USD 194 million in 2024 (Ernst & Young Turkey, 2024).

Despite this transformation, the unique challenges and requirements of leadership in FinTech are not adequately addressed in the existing leadership literature. While conventional leadership approaches are based on relatively stable organizational structures, the FinTech ecosystem is characterized by high uncertainty, rapid technological change and multi-sector interaction. Therefore, existing leadership theories are insufficient to explain leadership in the FinTech context, necessitating a theoretical and practical paradigm shift.

A review of the national literature reveals a significant academic gap in the field of FinTech leadership. Studies in Turkey have largely focused on FinTech development dynamics, its impact on financial institutions, and investment-related performance outcomes (Canbaz & Erbaş, 2021; Çağıl & Candemir, 2020; Cankat & Taşseven, 2023). Although some studies examine the relationship between leadership and financial performance (Miloloza, 2018; Katsaros et al., 2020; Zhang et al., 2021; Şentürk & Yetgin, 2022), they do not directly address the leadership requirements specific to FinTech environments.

In this context, the study aims to contribute to the sustainable development of the FinTech ecosystem and focuses on two main research questions:

- What are the key characteristics that differentiate FinTech leadership from conventional leadership approaches?
- How does the multidimensional nature of FinTech leadership shape leadership processes and required competencies?

Methods

This study was prepared using the narrative literature review method, which enables a selective, critical synthesis of the existing literature on a particular topic. This method provides a theoretical framework by summarizing knowledge in the relevant field, identifying key trends and research gaps, and developing new research questions. Unlike systematic reviews, narrative literature reviews adopt a qualitative, interpretive approach that enables a holistic understanding of findings across studies (Ahmad, 2025). Narrative literature review is considered an appropriate approach for complex and relatively understudied research areas (Sukhera, 2022). Accordingly, it is well-suited to the multidimensional and rapidly evolving field of FinTech leadership, which has received limited attention in the literature. In this context, the study aims to develop a concise conceptual framework based on findings from digital and printed sources. The main objective is to contribute to the theoretical understanding of FinTech leadership within the national literature and to provide a guiding perspective for practitioners.

Results and Discussion

The study's findings reveal a multidimensional differentiation of FinTech leadership from conventional leadership approaches. This differentiation is particularly evident around three main axes: hybrid industry dynamics, technological and regulatory complexity, and multi-stakeholder ecosystem structure. While conventional notions of leadership are mostly based on stability, risk containment and predictability, FinTech leadership requires managing financial reliability and technological agility simultaneously. This requires leaders to develop a strategic vision that integrates financial risk and compliance-based approaches with technological approaches based on speed, innovation and continuous change.

The intertwining of regulatory uncertainty and technological transformation in FinTech environments shifts leadership from a purely reactive compliance process to a proactive, interaction-based approach. Decisions made under high uncertainty can have knock-on effects, underscoring leaders' competencies in cognitive flexibility, uncertainty management, and strategic balancing. In addition, value creation in the FinTech sector occurs through network relationships and ecosystems rather than hierarchical, linear value chains. In this context, leadership evolves into an ecosystem-based approach that can manage multilateral markets, collaborations and competitive relationships simultaneously.

Within the scope of the study, the competencies required for FinTech leadership are categorized into five main headings: integrated strategic vision and value creation; agility and uncertainty management; ecosystem leadership and collaborative competition; balancing innovation and regulatory compliance and building stakeholder trust through transparency. These competencies show that FinTech leadership is not only a role based on technological knowledge, but also a multidimensional form of leadership that encompasses strategic, organizational and relational skills.

The fact that the study is based on a narrative literature review rather than empirical data can be considered an important limitation. However, the conceptual framework presented provides a solid theoretical basis for future scale development studies, field research and comparative analyses. From an academic perspective, this study fills an important conceptual gap in the Turkish literature on FinTech leadership and makes a systematic contribution to the discussions in the field. From an industry perspective, it highlights the need for leadership in FinTech organizations to focus not only on internal processes but also on ecosystem relationships, regulatory interactions, and digital trust-building.

In conclusion, this study is expected to contribute to a better understanding of the multidimensional nature of FinTech leadership from both academic and practical perspectives. Future research that comparatively examines this leadership approach across different FinTech fields and international contexts, and supports it with data-driven analyses, will make more concrete and applicable contributions to the literature and the industry.