

A scenic landscape featuring a winding asphalt road that curves through a green field. In the background, there are several trees, some with bare branches and some with light green foliage, suggesting a spring or early summer setting. A wooden signpost stands in the middle of the road, with a blue arrow pointing to the right and the word "Hops" written on it. The overall atmosphere is bright and peaceful, with a soft glow from the sun in the background.

TEE

HYVÄ

PÄÄTÖS

TEKOÄLY

PÄÄTÖKSISSÄ

Jouni Palmgren

Tee hyvä päätös

TEKOÄLY PÄÄTÖKSISSÄ



HYVÄÄ vai PAHAA

Tee hyvä päätös

TEKOÄLY PÄÄTÖKSISSÄ

© 2026 Jouni Palmgren
Kustantaja: BoD · Books on Demand,
Mannerheimintie 12 B, 00100 Helsinki, bod@bod.fi
Kirjapaino: Libri Plureos GmbH,
Friedensallee 273, 22763 Hampuri, Saksa
ISBN: 978-952-80-7502-8

Sisältö

JOHDANTO	9
TEKOÄLYN HYÖDYNTÄMINEN	13
ESIM. LOUNASPAIKAN VALINTA ULKOMAILLA.....	24
ESIMERKKIPÄÄTÖKSIÄ HYVÄSSÄ JA PAHASSA	28
ESIM. KAUPUNGINJOHTAJAN VALLANKÄYTTÖ	28
ESIM. VENÄJÄN KEHITYSPOLKU	30
ESIM. VENÄJÄN UKRAINA-NÄKÖKULMA	40
ESIM. TEKOÄLY ARJEN PÄÄTÖKSISSÄ	44
HYVÄN JA PAHAN MÄÄRITTELY	48
ESIM. EUROOPAN JÄLLEENRAKENNUS	53
ESIM. LÄÄKETIETEEN KEHITYS	53
ESIM. POHJOISMAINEN KEHITYS	54
ESIM. NATSI-SAKSA.....	54
ESIM. NEUVOSTOLIITON PUHDISTUKSET	55
ESIM. INTIAANIKULTTUURIN LOPPU	56
ESIM. VAARALLINEN KEHITYS	57
HYVÄN JA PAHAN TEKEMINEN	61
ESIM. KUNNAN HYVÄ TARKOITUS	63
ESIM. YRITYKSEN PAHA AIKOMUS.....	64
ESIM. KUNNAN MORAALINEN HARHA	64
ESIM. YHTEISÖN KARISMAATTINEN JOHTAJA	65
ESIM. VASTUUN PAKOILIIJA	66
ESIM. USKALLUS PYSÄHTYÄ JA HAASTAA	67
TILANNE JA LÄHTÖKOHDAT	70
ESIM. TALOUDEN KOHENTAMINEN	72
ESIM. VAIKEA TILANNE TYÖELÄMÄSTÄ	73
ESIM. SUOMEN KEHITYMINEN.....	75
ESIM. NUORISOON PANOSTAMINEN	79
ESIM. SUOMEN NUORISON KEHITYSPOLKU.....	82
ULKOISET OLOSUHTEET JA VAIKUTTIMET	85

ESIM. VANKILAYMPÄRISTÖ	92
ESIM. LASTENTARHA	93
ESIM. TERRORISTIUHKA KAUPUNGISSA.....	94
ESIM. SOTARINTAMALLA	96
IHMISLUONNE	98
ESIM. VLADIMIR PUTIN	102
ESIM. DONALD TRUMP	105
ESIM. XI JINPING.....	108
ESIM. AILAHELEVAINEN LUONNE.....	112
ESIM. SEITSEMÄN OVEA	115
MUUT SISÄISET VAIKUTTIMIT	118
ESIM. TUNTEET JA MIELENTILA.....	121
ESIM. MORAALIKÄSITYS JA ARVOT	122
ESIM. BIOLOGISET JA PSYKOLOGISET TEKIJÄT	122
ESIM. KOKEMUKSET JA OPITUT MALLIT	123
ESIM. SISÄISET VAIKUTTEET YHDESSÄ.....	124
HARKINTA - PÄÄTÖS	128
ESIM. ÄÄNESTYSPÄÄTÖS	134
ESIM. KIUSSAMISEEN PUUTTUMINEN	136
ESIM. TYÖN TEETTÄMINEN	137
ESIM. VIRKAPÄÄTÖS.....	138
ESIM. KÄSKY VAI OMANTUNNON ÄÄNI	139
ESIM. TAPAUS HIROSHIMA	146
PÄÄTÖKSENTEON VAIKEUS	151
ESIM. TURVALLISUUS VS. VAPAAUS.....	155
ESIM. TALOUSPOLITIikka.....	155
ESIM. MAAHANMUUTTOPOLITIikka	156
ESIM. ILMASTOPOLITIikka.....	157
ESIM. ASEAPU JA ULKOPOLITIikka	157
ESIM. PANDEMIAT JA KANSANTERVEYS	158
TEKO JA SEN TOTEUTUS	160
ESIM. LEIKKAUSPÄÄTÖS	169

ESIM. TEHTAAN LOPETTAMISPÄÄTÖS.....	182
ESIM. UUDISRAKENNUSHANKE	184
ESIM. NUORISOKESKUSPÄÄTÖS ELÄÄ	186
TEKOJEN SEURAUKSET	188
ESIM. POHJOISMAINEN HYVINVOINTIVALTIO	190
ESIM. ORJUUDEN LAKKAUTTAMINEN	190
ESIM. TOTUUS- JA SOVINTOKOMISSIO	191
ESIM. MARSHALL-APU	191
ESIM. NATSI-SAKSA JA HOLOKAUSTI	192
ESIM. STALINISMIN PUHDISTUKSET	192
ESIM. RUANDAN KANSANMURHA.....	192
TEON VAIKUTUKSET TUNTEISIIN	203
ESIM. PELASTUSOPERAATIO	211
ESIM. VÄLINPITÄMÄTÖN PÄÄTÖS	212
ESIM. AUTTAMISEN PARADOKSI	213
ESIM. TOTUUDEN PALJASTAMINEN	214
YHTEENVETO	217
LIITE 1. PÄÄTTÄJÄN PÄIVÄOHJELMA.....	221
LIITE 2. PÄÄTTÄJÄN LUONNEARVO	223
LIITE 3. PÄÄTÖKSENTEKIJÄN MUISTILISTA	229
LIITE 4. Keskustelusapluuna (tekoäly).....	231
LIITE 5. ESIMERKKITEHTÄVÄ TEKOÄLYLLE.....	235
LIITE 6. KIRJALLISUUSVIITTEET	243

JOHDANTO

Jokainen ihminen joutuu päivittäin tekemään joko yksin tai yhdessä muiden kanssa päätöksiä tekemisistä (tai tekemättä jättämisistä). Sillä on suuri merkitys paitsi hänelle itselleen, niin myös koko hänen ympäristölleen, miten hän tämä prosessin kokee ja suorittaa. Valinta tulee tehdä hyvän ja pahan välillä, vaikka mikään lopputulos ei lienekään mustavalkoinen, vaan usein kompromissi näiden väliltä. 'Kun yhdelle kumarrat niin toiselle pyllistät'.

Päätöksentekoa on helppo kuvata kaavioina, vaiheina ja käsitteinä – mutta todellisessa elämässä päätökset syntyvät harvoin siistissä järjestyksessä. Ne syntyvät kiireessä, vajavaisen tiedon varassa, tunteiden, pelkojen, toiveiden ja paineiden keskellä. Juuri siksi päätöksenteko on aina myös moraalista toimintaa: jokainen valinta, tietoinen tai tiedostamaton, kallistuu johonkin suuntaan - kohti hyvää tai paha, joskus molempia yhtä aikaa.

Tämä kirjoitus ei ole oppikirja eikä se pyri tarjoamaan valmiita malleja tai oikeita vastauksia. Tarkoitus ei ole opettaa, miten pitäisi päättää, vaan herättää ajattelemaan, miten ihmiset todellisuudessa päättävät. Miten ehkä hyväksi tarkoitettu teko voi kääntyä pahaksi? Miten näennäisesti kova tai itseks ratkaisu voi myöhemmin osoittautua oikeaksi? Ja miksi niin usein vasta jälkikäteen ymmärrämme, mitä oikeastaan teimme?

Hyvän ja pahan raja ei kulje vain tekojen välillä, vaan päätösprosessin sisällä. Se kulkee motiivien, perustelujen,

sivuutettujen vaihtoehtojen ja tiedostamattomien oletusten kautta. Usein pahaa ei tehdä siksi, että haluttaisiin pahaa, vaan siksi että halutaan jotakin muuta enemmän: turvallisuutta, hyväksyntää, valtaa, rauhaa, nopeaa ratkaisua. Samoin hyvää voidaan tehdä väärin, huonolla ajoituksella tai sokeasti seurauksista piittaamatta.

Siksi tässä tarkastelussa päätöksentekoa lähestytään esimerkkien ja tarinoiden kautta. Tarinat paljastavat sen, minkä teorit helposti peittävät: epävarmuuden, ristiriidat ja inhimilliset heikkoudet. Ne näyttävät, miten päätökset syntyvät tilanteissa, joissa kaikki vaihtoehdot tuntuvat huonoilta, resurssit ovat rajallisia ja seuraukset arvaamattomia. Samalla ne avaavat mahdollisuuden tunnistaa omia ajattelumalleja – ja ehkä muuttaa niitä.

Tämän kirjoituksen ydinajatus on yksinkertainen mutta vaativa: päätöksenteko ei ole vain valintaa, vaan vastuun ottamista myös niistä seurauksista, joita emme osanneet ennakoida. Hyvän ja pahan pohtiminen ei ole moraalista saarnaamista, vaan käytännöllinen taito elää ja toimia maailmassa, jossa jokainen päätös muokkaa todellisuutta hie-man – joskus parempaan, joskus huonompaan suuntaan.

Kuvitellaan huone, johon ihminen astuu silloin, kun hänen on tehtävä päätös, joka koskee muitakin kuin häntä itseään. Huone on tyhjä. Ei ohjeita, ei neuvotia, ei turvaverkkoja. Seinällä on vain yksi nappi ja sen yläpuolella sanat: "Paina, kun olet valmis." Nappi ei ole hyvä eikä paha. Se vain käynnistää seuraukset.

Ensimmäinen ihminen katsoo nappia ja päättää olla painamatta. Hän ajattelee välttävänsä virheen, jos ei tee mitään.

Päätös lykkäänny, tilanne pahenee, ja joku jää ilman apua. Silti hän voi sanoa itselleen: “En ainakaan tehnyt mitään väärää.” Tämä on päätös, jossa vastuu kielletään – ja juuri siksi se on vaarallinen.

Toinen ihminen toimii nopeasti. Hän painaa nappia empi-mättä, koska päätös on tehtävä. Seuraukset ovat ristiriitaisia: jotkut hyötyvät, toiset kärsivät. Hän puolustaa itseään tehokkuudella ja välttämättömyydellä. Päätös on tehty, mutta vastuu jää etäiseksi.

Kolmas ihminen viipyy huoneessa. Hän ei etsi täydellistä ratkaisua, koska tietää sellaisten olevan harvassa. Kun hän painaa nappia, hän jää paikalle. Hän tunnustaa, että päätöksellä on seurauksia, myös sellaisia, joita ei voi hallita. Hän ei pakene niiden seurausten luota.

Tässä piilee huoneen opetus: helvetti ei synny huonoista päätöksistä, vaan päätöksistä, joista kukaan ei ota vastuuta. Taivas ei synny täydellisistä ratkaisuista, vaan siitä, että joku jää seisomaan päätöksensä taakse.

Usein kysytään, oliko päätös oikea. Harvemmin kysytään, kuka kantaa vastuun. Lapset ymmärtävät tämän vaistomaisesti: rohkeus ei ole napin painaminen, vaan se, että ei juokse karkuun, kun seuraukset alkavat näkyä.

Taivas ja helvetti voivat olla sama huone. Ero ei ole olosuhteissa, vaan ihmisen tavassa olla vastuussa. Jokainen meistä astuu joskus tähän huoneeseen, joko johtajana, vanhempana, kansalaisena tai vain ihmisenä. Ja aina seinässä on sama nappi ja valinta.

Mielenkiintoisena kysymyksenä tulevaisuudesta muodostaa mahdollisuus käyttää tekoälyä apuna päätöksenteon prosesseissa.

Kysymyksiä:

- *Voinko tekoäly tehdä (hyviä) päätöksiä puolestamme?*
- *Voinko luottaa tekoälyn antamiin 'totuuksiin' ja ehdottamiin päätöksiin?*
- *Voiko joku käyttää tekoälyä tarkoituksenaan tehdä paha?*
- *Miten tekoälyn käyttö pahaan voitaisiin estää?*
- *Pitäisikö tekoälyllä olla rajat ja moraal säännöt?*
- *Miten käytän tekoälyä päätöksenteossa parhaiten hyväksi?*

Nämä ja vastaavat kysymykset määrittävät sitä rajaa, jossa teknologia kohtaa etiikan.

TEKOÄLYN HYÖDYNTÄMINEN

Tekoäly päätöksenteossa herättää usein yhtä aikaa toivoa ja epäluuloa – eikä syyttä. Alla on tekoälyn itsensä jäsentämänä asia käytännöllisesti, juuri päätöksenteon hyvän ja pahan näkökulmasta, jota tässä kirjoituksessa pohditaan.

Miksi tekoälyä kannattaisi käyttää tai käytettäisiin päätöksenteossa?

Ydin-syy ei ole 'älykkyyys' vaan rajoitteiden ylittäminen, joissa ihminen on heikko:

Tietomäärä ja monimutkaisuus

- **Ihminen** pystyy pitämään mielessään vain
 - o rajallisen määrän muuttujia.
- **Tekoäly** voi analysoida samanaikaisesti:
 - o tuhansia vaihtoehtoja,
 - o ristiriitaisia tavoitteita ja
 - o pitkän aikavälin vaikutuksia.

Johdonmukaisuus

- **Ihmisen** päätökset vaihtelevat
 - o mielialan,
 - o väsymyksen,
 - o paineen ja
 - o vallan mukaan.
- **Tekoäly**
 - o ei väsy,
 - o ei loukkaannu,
 - o ei tarvitse kasvojen pelastamista,
 - o *Simulointi ennen tekoa.*

- Tekoäly voi testata päätöstä ennen kuin se tehdään:
”Jos teemme näin, mitä todennäköisesti tapahtuu 1, 5 ja 10 vuoden päästä?”
”Ketkä hyötyvät, ketkä kärsivät?”

Tämä on käytännössä ennakoivaa harkintaa, jota ihmiset tekevät huonosti kiireessä tai vallankäytössä.

Tekoäly auttaa parhaiten päätöksissä, joissa yhdistyvät suuri tietomäärä, monimutkaiset riippuvuudet ja toistuvuus, ja joissa päätöksen perustelut voidaan johtaa tiedosta. Alla jäsennelty muutamia käyttöalueita – painottaen päätöksenteon luonnetta, eikä pelkästään käyttökohdetta.

Lääketiede

Parhaiten tekoäly auttaa:

- Diagnostisissa päätöksissä, joissa tulkitaan kuvia tai signaaleja, kuten röntgen-, MRI- ja CT-kuvat, ihomuutokset, sydänkäyrät, silmänpohjakuvat.
- Riskinarvioinnissa ja ennusteissa, kuten sairastumisriskit, hoitovasteet, komplikaatiot.
- Hoitovaihtoehtojen vertailussa, kuten lääkkeiden yhteisvaikutukset ja yksilölliset hoitopolut (personalized medicine).

Miksi tekoäly toimii hyvin:

- Ihminen ei kykene muistamaan miljoonia potilastapauksia kuten tekoäly.
- Al tunnistaa heikkoja signaaleja, joita lääkäri ei näe.

Missä ihminen on välttämätön:

- Eettiset päätökset, hoidon rajaukset ja potilaskohtaaminen.

Avaruustiede

Parhaiten tekoäly auttaa:

- Reitin ja manööverien optimoinnissa
- Poikkeamien tunnistamisessa (vikasignaalit, epäsäännöllisyydet, ennakointi)
- Itsenäisissä päätöksissä, joissa viive maahan on suuri (Mars-luotaimet, satelliitit)

Miksi tekoäly toimii hyvin:

- Äärimmäinen monimutkaisuus
- Päätökset perustuvat fysiikkaan ja dataan, ei tunteisiin.

Lakitoimi

Parhaiten tekoäly auttaa:

- Tapausten ja ennakkopäätösten analyysissä
- Todennäköisyysarvioissa, kuten häviämisen / voittamisen todennäköisyys
- Sopimusten tarkastuksessa, esim. riskikohdat, ristiriidat ja puutteet

Miksi tekoäly toimii hyvin:

- Laki on tekstipohjaista ja rakenteellista
- AI muistaa kaikki tapaukset, ei vain tunnetuimmat

Missä ihminen on välttämätön:

- Oikeudenmukaisuuden tulkinta
- Moraali, kohtuullisuus, tarkoituksenmukaisuus.

Tietotekniikka

Parhaiten tekoäly auttaa:

- Järjestelmäpäätöksissä; kapasiteetti, kuormanjako, optimointi

- Tietoturvapäättelyssä; poikkeavat kirjautumiset, hyökkäyskuviot
- Ohjelmistokehityksen tukena; koodaus, virheiden ennakointi, vaihtoehtoisten ratkaisujen arviointi

Miksi tekoäly toimii hyvin:

- Nopea reagointi
- Säännönmukaiset mallit ja toistuvat päätökset.

Teollisuus

Parhaiten tekoäly auttaa:

- Prosessinohjauksessa; energiatehokkuus, laatu, hävikki
- Ennakoivassa kunnossapidossa; milloin kone hajoaa ennen kuin se hajoaa
- Tuotantosunnittelussa; kysynnän, varaston ja toimitusketjun tasapaino

Miksi tekoäly toimii hyvin:

- Fyysiset prosessit tuottavat jatkuvaa dataa
- Päätöksillä selkeät mittarit (laatu, kustannus, nopeus).

Palvelualat

Parhaiten tekoäly auttaa:

- Asiakastarpeiden ennakoinnissa
- Resurssipäätöksissä; työvuorot, jonot, kapasiteetti
- Hinnoittelussa ja tarjonnassa; dynaaminen hinnoittelu

Miksi tekoäly toimii hyvin:

- Suuri asiakasmäärä
- Päätökset perustuvat käyttäytymismalleihin

Rajoite:

- Liiallinen automaatio voi heikentää luottamusta ja kokemusta.

Miksi hyvät aikomukset johtavat joskus katastrofiin ja huono päätös voi yllättäen muuttua hyväksi? Miksi vallan huipulla syntyy päätöksiä, joita voi olla vaikea käsittää, ja jotka koittelevat oikeustajuumme?

Tämä kirja tarkastelee päätöksentekoa sellaisena kuin se on todellisessa elämässä - epätäydellisen tiedon, tunteiden, paineiden ja moraalisten ristiriitojen keskellä. Se ei tarjoa valmiita vastauksia, vaan avaa päätösten taustalla vaikuttavia mekanismeja tarinoiden, runsaiden esimerkkien ja analyysin avulla. Teos kuljettaa lukijan yksilöiden, yhteisöjen ja valtioiden ratkaisuihin, joissa hyvä ja paha eivät ole selvästi erotettavissa.

Erityisen huomion saa tekoälyn rooli nykyaikaisessa päätöksenteossa. Se on voimakas apuväline, mutta ei moraalinen toimija.

Kirja haastaa lukijan pohtimaan inhimillisen harkinnan rajoja. Se puhuttelee päättäjiä, asiantuntijoita ja kansalaisia, jotka haluavat ymmärtää paremmin, miksi päätökset epäonnistuvat, miten ne voisivat onnistua paremmin, ja mitä hyvä päätöksenteko vaatii ajassa, jossa vastuu on helpompaa siirtää kuin kantaa.



9 789528 075028