

The New York Times R e p r i n t s

This copy is for your personal, noncommercial use only. You can order presentation-ready copies for distribution to your colleagues, clients or customers "reprints" to health professionals next to any article. Visit www.nystreprints.com for samples and additional information of this article now.

M a r c h 3 , 2 0 1 1

L e s s
D r a m a i n
W h i t e
H o u s e
A f t e r S t a f f
C h a n g e s

B y J A C K I E C A L M E S
W A S H I N G T O N —
W h e n R a h m E m a n u e l
w a s W h i t e H o u s e c h i e f o f
s t a f f , t h e d e c i s i o n a b o u t
w h a t P r e s i d e n t O b a m a
w o u l d s a y i n t h e s h o r t
a d d r e s s h e d e l i v e r s v i a
r a d i o a n d t h e I n t e r n e t
e a c h S a t u r d a y c h a n g e d
s o o f t e n t h a t
s p e e c h w r i t e r s w o u l d
w a i t u n t i l F r i d a y t o
w r i t e .

B u t s i n c e W i l l i a m M .
D a l e y t o o k o v e r t w o
m o n t h s a g o a n d D a v i d
P l o u f f e s u c c e d e d e d D a v i d
A x e l r o d a s
c o m m u n i c a t i o n s c h i e f ,

t h e d e c i s i o n i s m a d e
e a r l y - a n d i t s t i c k s .

T h e n e w t e a m M r .
O b a m a h a s a s s e m b l e d t o
r u n t h e W h i t e H o u s e i s
j u s t s t a r t i n g t o m a k e i t s
m a r k . B u t t o g e t h e r M r .
D a l e y a n d M r . P l o u f f e
a r e b r i n g i n g a n e w o r d e r
a n d a d i f f e r e n t
m a n a g e m e n t s t y l e f o r
d i f f e r e n t t i m e s , s a y
p e o p l e w i t h i n t h e W e s t
W i n g a n d o t h e r s w h o
d e a l w i t h t h e m . T h e
W h i t e H o u s e i s m o r e
d i s c i p l i n e d a n d l e s s
p e r s o n a l i t y d r i v e n , m o r e
f o c u s e d o n l o n g - t e r m
s t r a t e g i c g o a l s a n d l e s s
c o n s u m e d b y t h e d a i l y
m e s s a g i n g s k i r m i s h e s
w i t h R e p u b l i c a n s - e v e n
w h e n t h a t m e a n s
a b s o r b i n g h i t s a n d
p u l l i n g p u n c h e s f o r n o w .

U n l i k e M r . E m a n u e l , t h e
i d e a - a - m i n u t e d y n a m o
w h o w o u l d d a r t f r o m
f l o o r t o f l o o r t r y i n g t o
c o n t r o l m a t t e r s
m u n d a n e a n d m a j o r ,
M r . D a l e y , a s e a s o n e d
f o r m e r e x e c u t i v e a n d
c o m m e r c e s e c r e t a r y i n
t h e C l i n t o n
a d m i n i s t r a t i o n , h a s
s t r e a m l i n e d t h e

o p e r a t i o n a n d i s m o r e
l i k e l y t o k e e p t o h i s
o f f i c e , d o o r c l o s e d , a n d
t o d e l e g a t e t o
s u b o r d i n a t e s . T h e b i g
m a t t e r s , h o w e v e r ,
d e m a n d h i s f u l l
a t t e n t i o n . O n
W e d n e s d a y , M r . O b a m a
d i r e c t e d M r . D a l e y t o
h e l p n e g o t i a t e a d e a l o n
s p e n d i n g c u t s w i t h
R e p u b l i c a n s o n C a p i t o l
H i l l .

“ R a h m v e r y m u c h
n e e d e d t o d o i t a l l , ” M r .
D a l e y t o l d a g r o u p o f
r e p o r t e r s l a s t m o n t h .
“ A n d I d o n ’ t h a v e t h a t
n e e d . ”

M r . P l o u f f e l i k e w i s e i s
l e s s a v a i l a b l e t o
r e p o r t e r s a n d p a r t y
o f f i c i a l s a n d k e e p s h i s
o f f i c e t e l e v i s i o n t u r n e d
o f f — t o t u n e o u t t h e d a i l y
d i s t r a c t i o n s o f c a b l e T V ’ s
p o l i t i c a l p l a y b y p l a y .
W h e r e M r . A x e l r o d w a s
a n u n a b a s h e d l y
s e n t i m e n t a l t r u e
b e l i e v e r i n t h e O b a m a
b r a n d , M r . P l o u f f e , w h o
m a n a g e d M r . O b a m a ’ s
2 0 0 8 c a m p a i g n , i s a
s t o i c , b y - t h e - n u m b e r s
m a s t e r o f o r g a n i z a t i o n .

M r . D a l e y a n d M r .
P l o u f f e d e c l i n e d t o b e
i n t e r v i e w e d o n t h e
r e c o r d , i n c o n t r a s t t o
t h e i r a c c e s s i b l e a n d
o f t - p r o f i l e d
p r e d e c e s s o r s . W h i t e
H o u s e a i d e s a n d
o u t s i d e r s w h o w o r k w i t h
t h e m a s k e d n o t t o b e
q u o t e d b y n a m e i n
d i s c u s s i n g h o w t h e n e w
t e a m i s a f f e c t i n g t h e
a d m i n i s t r a t i o n ' s i n n e r
w o r k i n g s . A n d m o s t s a i d
t h e y d i d n o t w a n t t o
i m p l y c r i t i c i s m o f M r .
E m a n u e l o r M r . A x e l r o d ;
t h e W h i t e H o u s e
m a k e o v e r , t h e y
e m p h a s i z e d , r e f l e c t s a
r e s p o n s e t o f a c t o r s
b e y o n d p e r s o n a l i t i e s .

W i t h t w o y e a r s '
e x p e r i e n c e , M r . O b a m a
a n d h i s a i d e s h a d i d e a s
f o r d i f f e r e n t w a y s t o d o
t h i n g s . T h e p r e s i d e n t ' s
a g e n d a i s s m a l l e r ;
i n i t i a l l y , h i s n e e d t o
f u l f i l l a m b i t i o u s
c a m p a i g n p r o m i s e s a n d
r e s p o n d t o t h e e c o n o m i c
c r i s i s d e m a n d e d t h e
t a c t i c a l a n d l e g i s l a t i v e
s a v v y t h a t M r . E m a n u e l
h a d a s a f o r m e r m e m b e r
o f C o n g r e s s a n d s e n i o r
a d v i s e r i n t h e C l i n t o n

W h i t e H o u s e .

A n d n o t t l e a s t , M r .
O b a m a f a c e s a n e w
p o w e r d y n a m i c : i n s t e a d
o f f l e a d i n g a n
a l l - D e m o c r a t i c
g o v e r n m e n t , h e h e a d s a
d i v i d e d o n e i n w h i c h
n e i t h e r h e n o r t h e
R e p u b l i c a n m a j o r i t y i n
t h e H o u s e c a n
a c c o m p l i s h m u c h
w i t h o u t c o m p r o m i s e .

" T i m e s a r e d i f f e r e n t , "
M r . D a l e y s a i d l a s t
m o n t h i n t h e r o u n d t a b l e
w i t h r e p o r t e r s , h o s t e d b y
B l o o m b e r g N e w s .

N o n e t h e l e s s , s t a f f
m e m b e r s d e s c r i b e a
h a p p i e r w o r k p l a c e w i t h
c l e a r e r l i n e s o f a u t h o r i t y
a n d l e s s f e a r o f b e i n g
c h i d e d b y t h e o f t e n
b r u s q u e M r . E m a n u e l .
R e s p o n s i b i l i t y f o r
c o m m u n i c a t i o n s a n d
m e s s a g i n g h a s b e e n
c o n s o l i d a t e d . C a b i n e t
m e m b e r s o f t e n
o v e r l o o k e d i n t h e p a s t
s a y t h e y a r e m o r e i n t h e
l o o p . W i t h M r . D a l e y
t a k i n g t h e l e a d , t h e r e i s
m o r e o u t r e a c h t o
R e p u b l i c a n s a n d
b u s i n e s s g r o u p s .

A n d , t h e o v e r h a u l o f t h e
W e s t W in g c o n t i n u e s .
O n W ednesday s d a y
a d m i n i s t r a t i o n o f f i c i a l s
s a i d t h e y w e r e d o i n g
a w a y w i t h t h e W h i t e
H o u s e h e a l t h c a r e o f f i c e
a n d t h e p o s t o f
c o o r d i n a t o r f o r e n e r g y
a n d c l i m a t e c h a n g e
p o l i c y — t h e e n e r g y c z a r
p o s t t h a t h a d b e e n h e l d
b y C a r o l M . B r o w n e r
u n t i l h e r r e c e n t
r e s i g n a t i o n — w i t h
r e s p o n s i b i l i t y f o r t h o s e
i s s u e s n o w g o i n g t o t h e
D o m e s t i c P o l i c y
C o u n c i l .

Y e t a i d e s a l s o s a y s o m e o f
t h e e n e r g y a n d
d y n a m i s m d e p a r t e d
w i t h M r . E m a n u e l , a n d
m u c h o f t h e i d e a l i s t i c
p a s s i o n o f t h e 2 o o 8
c a m p a i g n l e f t w i t h M r .
A x e l r o d a n d s o m e o t h e r
O b a m a v e t e r a n s ,
i n c l u d i n g R o b e r t G i b b s ,
w h o w a s r e p l a c e d b y J a y
C a r n e y , f o r m e r l y t h e
s p o k e s m a n f o r V i c e
P r e s i d e n t J o s e p h R .
B i d e n J r . a n d b e f o r e t h a t
a r e p o r t e r f o r T i m e .

N o w h e r e h a v e t h e
c h a n g e s b e e n m o r e
e v i d e n t t h a n i n t h e

a d m i n i s t r a t i o n ' s e a r l y
a c t i o n s i n w h a t i s l i k e l y t o
b e a l o n g - r u n n i n g ,
c o n t e n t i o u s a n d
p o l i t i c a l l y d e f i n i n g
d e b a t e o v e r t h e
c h r o n i c a l l y i m b a l a n c e d
f e d e r a l b u d g e t .

T h e s t r a t e g i c s h i f t i s
c l e a r f r o m t h e d e s i g n o f
M r . O b a m a ' s o w n
b u d g e t — w h i c h c r i t i c s
s l a m m e d f o r n o t g o i n g
n e a r l y f a r e n o u g h t o
s h r i n k p r o j e c t e d f u t u r e
d e f i c i t s , b u t w h i c h t h e
a d m i n i s t r a t i o n
i n t e n d e d a s a n o p e n i n g
b i d t o d r a w R e p u b l i c a n s
e v e n t u a l l y i n t o
n e g o t i a t i o n s — t o t h e
W h i t e H o u s e ' s m u t e d
r e a c t i o n t o H o u s e
R e p u b l i c a n s ' p r o p o s a l s
f o r t h e d e e p e s t d o m e s t i c
s p e n d i n g c u t s i n
m e m o r y .

W h i t e H o u s e o f f i c i a l s
s a y t h e g o a l i s w i n n i n g
t h e y e a r — b y b a g g i n g a
b u d g e t d e a l o r t h e c r e d i t
f o r t r y i n g — n o t e a c h
d a y ' s n e w s c y c l e . O n t w o
s u c c e s s i v e w e e k e n d s , f o r
e x a m p l e , t h e W h i t e
H o u s e p a s s e d u p
c h a n c e s t o s c o r e p o i n t s
a g a i n s t H o u s e

R e p u b l i c a n s .

L a s t S a t u r d a y , M r . D a l e y
a d d r e s s e d D e m o c r a t i c
g o v e r n o r s m e e t i n g i n
W a s h i n g t o n a n d d i d n o t
e v e n u t t e r t h e w o r d
“ R e p u b l i c a n , ” l e t a l o n e
t h r o w p a r t i s a n r e d m e a t
b y l a m b a s t i n g H o u s e
R e p u b l i c a n s ’ p r o p o s e d
c u t s i n e d u c a t i o n , h e a l t h
s e r v i c e s , b o r d e r c o n t r o l
a n d o t h e r p r o g r a m s
i m p o r t a n t t o f i n a n c i a l l y
s t r u g g l i n g s t a t e s — a
p u r p o s e f u l o m i s s i o n ,
o f f i c i a l s s a i d .

S i m i l a r l y , a w e e k e a r l i e r
w h e n t h e H o u s e b e f o r e
d a w n h a d a p p r o v e d
t h o s e c u t s b y a p a r t y - l i n e
v o t e , t h e W h i t e H o u s e
r e m a i n e d s i l e n t t h o u g h
m a n y o f M r . O b a m a ' s
p r i o r i t i e s w o u l d b e
s l a s h e d .

F r u s t r a t e d D e m o c r a t i c
l a w m a k e r s a n d i n t e r e s t
g r o u p s h a v e b e e n r a i l i n g
t o W h i t e H o u s e a i d e s
t h a t M r . O b a m a i s
f o r f e i t i n g o p p o r t u n i t i e s
t o d r a w t h e p u b l i c ' s
a t t e n t i o n t o w h a t t h e
R e p u b l i c a n s ' c u t s w o u l d
m e a n f o r p r o g r a m s
p o p u l a r w i t h m o s t

v o t e r s , i n c l u d i n g t h e
c o v e t e d i n d e p e n d e n t s .
T h e a i d e s s r e s p o n d t h a t
t h e t i m e w i l l c o m e f o r
M r . O b a m a t o j o i n t h e
a t t a c k , s h o u l d
R e p u b l i c a n s p r e s s t h e i r
a g e n d a a n d r e f u s e t o
c o m p r o m i s e .

“ O n e o f t h e l e s s o n s o f t h e
l a s t t w o y e a r s i s t h a t i f t h e
p r e s i d e n t w e i g h s i n a l l
t h e t i m e , i t ’ s l e s s
i m p a c t f u l , ” D a n P f e i f f e r ,
w h o r e m a i n s a s t h e
c o m m u n i c a t i o n s
d i r e c t o r . “ B u t i f h e
w e i g h s i n a t a m o m e n t o f
h i s c h o o s i n g w h e n t h e
p u b l i c i s p a y i n g
a t t e n t i o n , i t w i l l b e m o r e
i n f l u e n t i a l . ”

S i m i l a r l y , t h e W h i t e
H o u s e m o s t l y h a s s o u g h t
t o s t a y o u t o f t h e f r a y i n
M a d i s o n , W i s . , a n d
o t h e r s t a t e c a p i t a l s
w h e r e R e p u b l i c a n
g o v e r n o r s a r e b a t t l i n g
p u b l i c e m p l o y e e u n i o n s
a n d D e m o c r a t i c
l a w m a k e r s o v e r
c o l l e c t i v e b a r g a i n i n g
r i g h t s . W h e n W e s t W i n g
o f f i c i a l s d i s c o v e r e d t h a t
t h e D e m o c r a t i c N a t i o n a l
C o m m i t t e e h a d
m o b i l i z e d M r . O b a m a ’ s

n a t i o n a l n e t w o r k t o
s u p p o r t t h e p r o t e s t s ,
t h e y a n g r i l y r e i n e d i n t h e
s t a f f a t t h e p a r t y
h e a d q u a r t e r s .

A d m i n i s t r a t i o n o f f i c i a l s
s a i d t h e y s a w s u c h e v e n t s
b e y o n d W a s h i n g t o n a s
d i s t r a c t i o n s f r o m t h e
o p t i m i s t i c " w i n t h e
f u t u r e " m e s s a g e M r .
O b a m a i n t r o d u c e d w i t h
h i s S t a t e o f t h e U n i o n
a d d r e s s , e x h o r t i n g t h e
c o u n t r y t o i n c r e a s e
s p e n d i n g f o r s o m e
p r o g r a m s e v e n a s i t c u t s
o t h e r s s o t h a t A m e r i c a
c a n " o u t - i n n o v a t e a n d
o u t - e d u c a t e " i t s g l o b a l
r i v a l s .

M r . D a l e y a n d M r .
P l o u f f e p e r s o n a l l y
i l l u s t r a t e d t h e
a d m i n i s t r a t i o n ' s f e a l t y
t o t h a t m e s s a g e o n
T u e s d a y . M r . D a l e y , a s
u s u a l , s p o k e t o t h e
b u s i n e s s a u d i e n c e ,
a d d r e s s i n g v i a
v i d eo c o n f e r e n c e a
F l o r i d a m e e t i n g o f t h e
b o a r d o f t h e U n i t e d
S t a t e s C h a m b e r o f
C o m m e r c e . M r . P l o u f f e
m e t w i t h t h e e x e c u t i v e
c o u n c i l o f t h e
A . F . L . - C . I . O .

T h e e v e n t s w e r e
u n a d v e r t i s e d b y t h e
W h i t e H o u s e a n d c l o s e d
t o t h e m e d ia . B u t a W h i t e
H o u s e o f f i c i a l s a id t h e
t w o m e n ' s m e ss a g e w a s
t h e s a m e : W i n t h e
f u t u r e .